ひょうご産業活性化センター通信
JUMP 特別号

経営革新計画支援事例集

挑戦する中小企業を応援します

中小企業を兵庫県の支援機関がサポート

公益財団法人 ひょうご産業活性化センター

中小企業の経営革新のチャレンジを応援する

平成11年に経営革新制度が創設され、新商品・新サービスの開発や新分野進出に取り組もうとする中小企業が計画を作成し、国・県による融資や保証などの支援措置を活用して新たな事業活動を展開しています。

ひょうご産業活性化センターでは、県と連携して経営革新計画の審査会を運営しているほか、経営相談や専門家派遣による計画策定の助言、計画承認後におけるフォローアップ研修など積極的な制度の活用を応援しています。

県の計画承認件数は18年度の300件をピークに21年度110件まで減少しましたが、その後増加しており、25年度は169件、府県別では全国6位の水準まで回復しています。こうした増加の要因の一つには、人口減少や少子・高齢化、経済のグローバル化の進展など国内市場が急激に変化するなかで、経営者が強い危機感を持ち、従来の経営戦略を再構築するというチャレンジ精神の普及、浸透があげられます。

もう一つの要因は、こうした経営者の真摯な経営姿勢に応えて、中小企業の経営をサポートする商工会議所や商工会等の支援機関の職員の熱意と指導力が強化されていることです。特に、最近は北播磨、丹波での件数が増えており、商工会が計画承認の積極的なサポートを行っている成果が表れています。

この冊子では、中小企業が生き残りのためにこれまでのビジネスを見直し、新たな創意工夫を行い、どう経営力を強化したのか、具体的な事例をもとに経営革新のポイントをわかりやすくまとめています。センターは商工団体や金融機関等で「中小企業支援ネットひょうご」を組織し、中小企業へのワンストップでの情報提供や相談、成長期待企業の発掘・育成に取り組んでいます。さらにこの冊子を活用して県下各地域で新事業、新分野にチャレンジする経営革新の取り組みを応援し、活力ある兵庫経済の創出につながることを期待しています。

平成27年3月

公益財団法人 ひょうご産業活性化センター
理事長 榎本 輝彦

目　次

経営革新計画とは　2

経営革新計画承認企業の取組 25事例　4

① 新商品の開発又は生産　② 新役務の開発又は提供　③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
④ 役務の新たな提供の方式の導入 その他の新たな事業活動

①グランマーマのお針箱（神戸市）　4
①新和工業株式会社（神戸市）　6
①③日建スチール株式会社（尼崎市）　8
①株式会社ライトニックス（西宮市）　10
④有限会社エノキ工芸（芦屋市）　12
④ヘアーズビューティーL2（川西市）　14
③株式会社井澤商店（加古郡稲美町）　16
④有限会社冨田（三木市）　18
③西嶋パン株式会社（加東市）　20
③株式会社コラボ（加東市）　22
①③足立織物株式会社（多可郡多可町）　24
③④サカモトメタル株式会社（多可郡多可町）　26
②株式会社クローズアップ（姫路市）　28
①有限会社アトリエケー（姫路市）　30
①株式会社山喜（たつの市）　32
①佐用自動車株式会社（佐用郡佐用町）　34
④海の家メリ（豊岡市）　36
④安積創庭（朝来市）　38
③有限会社竹田屋（朝来市）　40
③④有限会社山高建設（篠山市）　42
①谷水加工板工業株式会社（丹波市）　44
③株式会社吉見屋百貨店（丹波市）　46
②石見サービス株式会社（丹波市）　48
③大竹石材株式会社（淡路市）　50
①株式会社北坂たまご（淡路市）　52

支援機関の役割　54
先進的取組事例／加東市商工会　55
先進的取組事例／多可町商工会　56
先進的取組事例／神戸商工会議所　57
先進的取組事例／丹波市商工会　58
公益財団法人 ひょうご産業活性化センター　59
中小企業支援ネットひょうご窓口一覧　61

経営革新計画承認企業シンボルマーク（公益財団法人 ひょうご産業活性化センター策定）

このシンボルマークは、絶え間なく変化し続ける経営環境下で、「経営革新計画」がチャレンジする中小企業の「成功への羅針盤」となることを願い、「羅針盤」「成功」を取り入れてデザインしました。基調色は兵庫県の県旗の使用色であり、「空色」のセルリアンブルーです。経営革新計画承認企業の航海（ビジネス）が晴れた安全な空の下で進むことも願って使用しています。

承認された経営革新計画を実行中の事業所は、このシンボルマークを会社案内や名刺等にご使用いただけます。
https://web.pref.hyogo.lg.jp/sr07/keieikakushin-symbolmark.html

兵庫県　経営革新　シンボルマーク　検　索

Success
兵庫県経営革新計画承認企業

経営革新計画とは

兵庫県では、「中小企業新事業活動促進法」に基づき、中小企業者・組合が行う経営革新計画の承認を行っています。経営革新計画とは、中小企業者が、新商品の開発・生産、新役務の開発・提供、新たな生産・販売方式の導入等の新たな事業活動を行い、経営の向上を図るビジネスプランのことをいいます。

計画策定によって自社の現状や課題に気付き、経営ビジョンを明確化することで、社員の意識改革や対外的な認知度・信用度の向上につながるほか、計画の実施に対してさまざまな金融支援が可能となります。計画策定については各地の商工会議所、商工会、中小企業団体中央会で相談・助言を行っています。また、（公財）ひょうごご産業活性化センターでも経営相談窓口や専門家派遣制度を設けているほか、フォローアップ研修や事業展開の多彩な支援を行っています。

経営革新計画の検討・策定 → 経営革新計画の申請・承認 → 経営革新計画の実行

相談・助言・専門家派遣

・ひょうごご産業活性化センター
・商工会議所、商工会
・中小企業団体中央会 など

申請・承認

承認：各県民局・県民センター
審査：ひょうごご産業活性化センター

フォローアップ・事業支援

・ひょうごご産業活性化センター
・民間金融機関
・日本政策金融公庫
・兵庫県信用保証協会 など

対象となる中小企業者等

▶中小企業者（個人事業者も含む）または事業協同組合等

中小企業者は、下表の資本金または従業員数のいずれか一方を満たせば対象になります。

業種	資本金基準 （資本の額又は出資の総額）	従業員基準 （常時使用する従業員の数）
製造業，建設業，運輸業その他の業種（下記以外）	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業（自動車又は航空機用タイヤ及びチューブ製造業並びに工業用ベルト製造業を除く）	3億円以下	900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業（下記以外）	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業又は情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下
小売業	5千万円以下	50人以下

※事業協同組合等については申請窓口等へお問い合わせください

支援策の利用実績や承認の効果

利用が多い支援策は、兵庫県独自の制度融資（経営革新貸付）や日本政策金融公庫の新事業活動促進資金で、制度創設以来15年間で経営革新貸付は360億円、新事業活動促進資金は592億円の利用実績があります。

また、県が24年度に実施したアンケート調査によれば、このような支援策以外に、「社内の意識が向上した」（回答者の約40%）、「宣伝、営業が行いやすくなった」（同約38%）、「知名度、信用力が向上」（同約36%）、「計画を立てる方法がわかった」（同34%）といったメリットがあるという結果が出ています。

（単位：百万円）

	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
兵庫県の低利融資	192	1,380	1,620	1,483	1,628	2,780	4,163	5,823	6,917	4,625	1,552	1,168	883	752	657
日本政策金融公庫の低利融資	485	5,130	5,602	5,474	7,786	3,717	3,472	7,652	5,445	3,073	2,128	1,643	2,017	2,777	2,870

経営革新計画策定の3つのポイント

❶ 経営革新計画の内容

次に示す4つの「新たな事業活動」によって、経営の相当程度の向上を図るものであることが必要です。

1. 新商品の開発又は生産
2. 新役務（新サービス）の開発又は提供
3. 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
4. 役務の新たな提供の方式の導入 その他の新たな事業活動

※「新たな事業活動」とは、個々の中小企業者、グループにとって「新たなもの」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合も原則として対象となりますが、業種ごとに同業の中小企業（地域性の高いものは同一地域における同業他社）において、既に相当程度普及している技術・方式等の導入については承認対象外となります。新たな事業活動の該当の適否については申請窓口等にお問い合わせください

❷ 経営革新計画の計画期間

承認の対象となる経営革新計画の計画期間は、3年間から5年間です。

❸ 経営革新計画の数値目標

経営革新計画の目標として、次の①および②の指標が一定の伸び率以上であることが必要です。

計画期間	①「付加価値額」または「1人当たりの付加価値額」の伸び率	②「経常利益」の伸び率
3年計画	9%以上	3%以上
4年計画	12%以上	4%以上
5年計画	15%以上	5%以上

※付加価値額=営業利益+人件費+減価償却費　1人当たりの付加価値額=付加価値額／従業員数　経常利益=営業利益−営業外費用
※経営革新計画における「経常利益」の算出方法は、通常の会計原則とは異なり、営業外収益は含みません

経営革新計画承認企業への主な支援策

※各支援策は、計画とは別に各実施機関の個別審査を受ける必要があります

1 … 兵庫県および政府系金融機関の低利融資制度（設備資金、長期運転資金）
2 … 高度化融資制度
3 … 信用保証の特例（保証限度額の別枠設定、新事業開拓保証の限度額引き上げ）
4 … 中小企業投資育成株式会社法の特例
5 … 特許料等の減免措置
6 … 海外展開に伴う資金調達支援（日本政策金融公庫の債務保証）

ひょうご産業活性化センターでは、経営革新計画承認企業をはじめ、中小企業の経営を応援するさまざまな支援を行っています（59㌻参照）。

経営革新計画の申請・問い合わせ先

申請窓口は所在地（※）の各県民センター・県民局です。
制度についてはこのほか、兵庫県産業労働部産業振興局経営商業課（078-362-9184）にお問い合わせください。
※法人は登記上の本社所在地、個人事業主は住所地になります（事業所所在地ではありません）

詳細は県のホームページをご覧ください。
https://web.pref.hyogo.lg.jp/ie04/ie04_000000017.html

兵庫県　経営革新　[検　索]

グランマーマのお針箱

類　型｜新商品の開発又は生産

フォーマルシーンでも活躍する
おしゃれなよだれかけを開発

- 業　　種　ベビー用品スタイ製造販売
- 所 在 地　神戸市東灘区御影1-5-15
- 資 本 金　ー
- 創　　業　平成21年
- 売 上 高　1,500万円(平成25年度)
- 従 業 員　3人
- 承　　認　平成26年1月
- 承認テーマ　フォーマル用よだれかけの開発と更なる販路拡大

原点は孫に作ったよだれかけ

グランマーマのお針箱は、手作りよだれかけの専門店。その名の通り、松本久子代表が、孫のためのよだれかけを手作りしたことが事業の原点となっている。

育児中の母親が頭を悩ませる赤ちゃんのよだれ。個人差はあるが、一般に生後3、4カ月ごろから目立ち始め、離乳食開始とともに量が増えて2歳ぐらいまで続く。「スタイ」と呼ばれるよだれかけは、赤ちゃんの成長過程でなくてはならないものだ。

松本代表も4人の子どもを育て、子どものよだれに悩んだ。「赤ちゃんは皮膚が弱いので、よだれが皮膚に付くと赤くただれてしまいますから、よだれかけをまめに換えなければいけません。私の場合、子どものよだれがあまりに多く、バスタオルを首元に置いてしのいだこともありました」と話す。

初孫誕生は平成19年。ある時、赤ちゃんのママである次男の妻が「赤ちゃんによそゆきを着せても、スタイで洋服が隠れてしまう。お出掛け用のおしゃれでかわいいスタイがあってもいいのに」とつぶやくのを聞いて触発された。実用品であるスタイには、まず機能性や扱いやすさが求められ、デザインは二の次とする傾向があった。ギフトの値段調整に使われることが多く、それ自体が注目されることはあまりなかった。

「どこにも売っていないのなら自分で手作りしてみよう」

裁縫を専門的に習ったことも、仕事にしたこともなく完全な自己流だったが、愛する孫のため、手持ちの生地を使って、世界に1つだけのスタイ作りを始めた。「赤ちゃんがかわいくおしゃれに見えるように、そしてもちろんよだれがしっかりキャッチできるものを」と工夫した。「『ママである嫁を驚かせたい。良い反応をもらいたい』という気持ちがあり、製作におのずと力が入りました」と振り返る。そうして完成させたのが、シャツ型のよだれかけに着脱可能なネクタイを付けたおしゃれなよだれかけ。狙い通りに孫も次男の妻も大喜びの第1号完成となった。

家族の協力を得て事業化

その後、身近な人のためによだれかけを手作りしていたが、周囲の勧めもあり、60歳を過ぎてから「お出掛け用よだれかけ専門店」を創業。ずっと専業主婦でビジネス経験はなかったが、家族を集めては意見を聞き、事業の基礎固めに取り組んだ。

試作を繰り返して生み出したスタイは色も形もさまざま。基本のシャツタイプのほか、セーラー襟がかわいいマリ

経営者のことば

グランマーマのお針箱　代表

松本 久子 氏

申請をためらう気持ちもあったのですが、経営指導員の小林さんから「御社のためになります」と背中を押していただき、実際の手続きにおいても非常に助けられました。考えを整理する良い機会となりましたし、承認後は自社の信用力向上につながり、取引商談に有効に働いています。

支援機関から

神戸商工会議所　経営指導員

小林 和弘 氏

平成21年の創業以来、支援させていただいており、同社の神戸らしい優れた商品に魅力を感じていました。申請書作成は試行錯誤を重ね、苦労もありましたが、その甲斐あって、承認された喜びを分かち合うことができました。承認効果もあり、商品に関する引き合いも増え、高い評価を得ています。今後も、商談会参加や企業あっ旋等販路開拓を支援するとともに、"経営に関する身近な相談相手"として継続的にサポートしていきたいと考えています。

ンタイプも人気だ。綿100%、ノンホルマリンの高品質素材を使用した製品は、手にするとすっきり美しいが、実は5層構造。吸水性に優れ、洗濯機でネット洗いできる。スナップが付いており、成長に合わせて調整できるため、3、4カ月から2歳ぐらいまで長く使える。

ブランド名「bib－bab」は、三男の妻が命名。製品情報を詳細に伝えるホームページは長男夫妻が作成した。口コミなどで徐々に評判が高まり、電話やファクス、インターネットを通じて注文がコンスタントに寄せられるようになった。平成25年10月には、御影に工房を併設した実店舗をオープン。豊富に商品をそろえ、訪れた人が実際に手に取って見られる空間をつくったことで、さらなる顧客獲得に成功した。

順調に業績を伸ばす中で松本代表が堅持するのが「手作り」だ。「ロットが大きい工場では細かな対応が難しい。自社で責任を持ち製作したいという思いがあります」と話す。製作は、自身と9人の内職ワーカーが担当。商品を愛してくれている作り手と心を込めて製作している。

フォーマルニーズに応える商品を開発

事業を進めるうちに、使用者の声からフォーマルシーンでも使えるものを欲していることが分かった。「宮参りやお食い初め、結婚式といった場にふさわしいスタイが欲しいとの要望が多く、従来商品を一歩前進させてみようと考えました」

創業時からアドバイスを受けていた神戸商工会議所の小林指導員に相談。小林指導員の勧めで経営革新に取り組むことにした。事業計画書の作成は初めてで、自身の考えを小林指導員に話し、時間をかけて完成させた。平成26年１月に同計画が承認され、年内にフォーマルスタイを発売。取り外し可能なネクタイ・リボンタイと共布のポケットチーフがかわいらしい新商品はたちまち話題に。ギフトショー出展や、粉ミルクのキャンペーンの景品に採用されたことで認知度はさらに上がった。

少子化で子ども１人にかけるお祝いや服飾費は増大。これを追い風に、祖父母世代をターゲットに据えた営業戦略を展開している。商品を大型クルーズ船「飛鳥」の船内ショップで販売しているほか、高級カタログ通販会社との取引も決まっている。

１枚のよだれかけを原点に歩んできた道。「一人一人の赤ちゃんの未来が輝くように、赤ちゃんとママを応援していきたい」という温かな思いが、グランマーマの原動力だ。

新和工業株式会社

類　型｜新商品の開発又は生産

認知症患者の動きを優しく見守るセンサー 念願の自社オリジナル製品を開発

- 業　　種　電気機械器具製造業
- 所 在 地　神戸市中央区多聞通5-3-13
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　昭和24年
- 売 上 高　3億4,000万円（平成26年4月期）
- 従 業 員　15人
- 承　　認　平成26年1月
- 承認テーマ　在宅介護用「離床思いとどまりセンサー」の売れる製品作りの事業化

無線通信技術生かし事業を広げる

新和工業株式会社は、船舶用航海計器の販売会社として戦後間もない昭和24年に設立された。発足当時から電波による無線通信の技術を持っており、船の位置を知り、進路を決め、遭難時には人命を守る無線通信装置の修理、工事から業容を広げていった。応用製品の一つ、万引き防止機はロングセラーとなっている。

この無線技術を生かし、小さなチップにデータを書き込み、そのデータを読み込むRFIDシステムの用途開発も行っている。その例が市民マラソンのタイム計時システム。走者はゼッケンにマッチ箱大のRFIDタグを貼り付け、ゴール地点や各ポイントにセンサーを埋め込んだマットを敷き、ID番号を受信。それらのデータを本部で集計し、個人のタイムを取得する仕組みだ。

ただ、同社の手掛ける製品はOEMにより提供するものが多く、常時注文があるわけではないため、「安定的に売り上げが計上できる自社製品を製造開発することが長年の経営課題になっていた」と松島正典社長は話す。

商品開発に当たり、将来成長の見込める市場として着目したのが、医療・介護市場。商品開発のアイデアを探し出すため、介護の現場を訪ね生の声を聞くうちに必要性を感じたのが、認知症患者の動きを見守るセンサーだった。

従来の製品はカメラで要介護者の動きを見る機能が多く、常に監視されている、という受け取られ方をされがちで、プライバシー確保の観点からも問題になっていた。そこで、同社の得意な無線通信技術を活用し、在宅介護用離床センサー装置の開発に着手することにした。

商品開発に生かされた外部の視点

新商品の開発に当たっては、神戸商工会議所の村上経営指導員から経営革新計画の活用を勧められ、取り組むことにした。すでに他社でも在宅介護用離床センサーは販売されているため、同社商品ならではの新規性・独自性を検討して、2つの特徴ある機能を持たせることにした。

1つめは、離床を思いとどまってもらう機能。要介護者の動きをセンサーで感知して介護者に知らせるだけでなく、離床を思いとどまってもらう方法があることに気が付いた。要介護者がトイレなどに一人で行こうとして転倒すると、より重症化してしまう。それを防ぐため、家

経営者のことば

新和工業株式会社　代表取締役

松島 正典 氏

当社は電子部品販売という商社機能を持ちながら、電子機器の設計から生産までを担って電子の全分野にわたって製品を提供するメーカーの機能も持ち合わせています。これからは、市場の成長性やニーズを見極めながら、弊社が培ってきた無線技術、センサー技術などを生かし、自社製品の開発に注力していこうと考えています。

支援機関から

神戸商工会議所　経営指導員

村上 武幸 氏

同社の電子・電波開発技術は、ICタグを付けた万引き防止システムやマラソン・駅伝のゼッケンに取り付けられた記録表示用のICチップなど、私たちの生活の身近な所で活躍しています。「電子技術でもっと人々のお手伝いをしたい」という松島社長の思いに共感し商品デザインやPR戦略、作り手の目線から購入者(消費者)側の心理等々アドバイスをさせていただきました。今後、商談会参加や企業斡旋等販路開拓を支援するとともに、"経営に関する身近な相談相手"として継続的にサポートさせていただきたいと考えております。

族や親しいスタッフの声を録音した「ベッドから離れないでね」といったメッセージを発信する機能を付加した。高齢者を一方的に抑制するのではなく、自律的に転倒の危険を回避してもらいたいという開発当初の思いがあり、「よく知った人の優しい声でメッセージを発することで思いとどまる気持ちが強くなると考えた」。

もう一つは、検知範囲を調節できる機能。3Dプリンターで作った試作品をモニターに使ってもらうことで改良点を探る中で、一般家庭ではベッドの配置等さまざまであるため、在宅における離床防止センサーは人の動きを検知する範囲を部屋の状態に合わせて変化させることができるようになれば、利用者にとって望ましいものになることに気付いた。そこで、検知範囲を調節できる焦電型赤外線センサーを採用し、そのためのレンズを独自に開発することで、誤報を少なくすることに成功した。

「社内のスタッフだけで考えているとどうしても新しいアイデアが出てきづらいところですが、村上指導員から多くのヒントをもらいました」と松島社長。優しさ、癒やしの雰囲気をより持たせた方が、認知症患者、要介護者にも受け入れてもらいやすいだろうとのアドバイスから、四角張っていた形状を丸みを帯びた形とし、色も淡いピンク色と白のツートンカラーを取り入れた。

また、村上指導員から「取扱説明書がなくても直感的に操作できるくらいのシンプルな構造にしないとユーザーは敬遠してしまう」とのアドバイスを受け、ボタンは電源スイッチと録音ボタンのみとした。そのほか、どこでも置けるように電源は電池式とし、価格設定が重要と考え、1万円以下で今年秋にも発売することを考えている。

計画策定を通し社員の意識改革も

「神戸商工会議所が発行する機関紙でも取り上げていただき、広く認知してもらうことができました。また、村上指導員から補助金の活用のアドバイスももらいました」と松島社長。機関紙掲載によって新規顧客から問い合わせもあった。

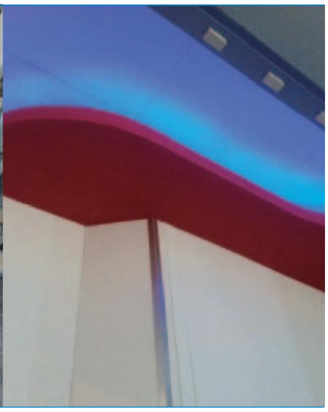
経営革新計画に取り組むことによって社員の意識改革にもつながったという。「介護分野という新しい市場で、商品を通じて多くの人に役立つことができるということでやる気の向上につながっている。また、将来を考えて市場が伸びる分野を狙って事業に取り組んでいくという会社の方向性も共有できました」。離床防止センサーをきっかけにさらに自社商品の開発を強化していこうとしている。

日建スチール株式会社

類　型｜新商品の開発又は生産／商品の新たな生産又は販売の方式の導入

職人技をユニット化した新商品
経営革新計画によりその優位性を明確に

- 業　　種　内装工事業
- 所 在 地　尼崎市久々知西町1-4-15
- 資 本 金　2,000万円
- 創　　業　昭和47年
- 売 上 高　18億円（平成26年8月期）
- 従 業 員　21人
- 承　　認　平成25年8月
- 承認テーマ　内装役物ユニットの製造・施工



現場の課題を克服する新工法

　昭和47年に建築内装工事業として井上好男社長が創業。大手メーカーの施工代理店や販売特約店として業績を順調に拡大。マンションや病院、学校、商業施設などの壁や天井に関わる工事を幅広く手掛けている。62年には東京にも拠点を設け、全国の内装工事業者の中でも上位クラスの規模に成長している。同社の強みを井上社長は「職人に1級技能士の資格を取ってもらうなど技術力にこだわるとともに、現場に求められるニーズや困りごとを基にさまざまな工法、商品を開発してきたことにある」と語る。

　その一つが、平成24年から開発を進めてきた間接照明内装工事のユニット化だ。「90度の角を多用したいわゆる役物（やくもの）と言われる装飾内装は溶接作業なども伴うために熟練した職人にしか施工できず、作業時間が長く、作業工賃も高いのが実情。特に間接照明のための内装工事の職人不足は深刻で、現場での工期短縮の必要性は増す一方」と井上社長。

　こうした課題を解決すべく生まれたのが石膏ボードを使った内装役物ユニット「JUPITA」だ。同ユニットは工場で製造して、現場では出来上がったものをビスで取り付けるだけ。熟練工でなくても作業が簡単に行えることが最大の特長だ。その構造を「建物内の間接照明用構造体」として実用新案登録。また、最近ではデザイン性を向上させたR型を試作し特許申請している。

経営革新計画で優位性を明確に

　この「JUPITA」の事業化に向けて尼崎商工会議所の経営革新塾に参加、経営革新計画に挑戦することに。同商工会議所の町田経営指導員が井上社長にヒアリングをしながら、計画書作成を丁寧にサポートした。

　「すでにJUPITAは出来上がっており、実用新案も取得済みだったので、町田指導員の助言を受け、計画策定ではその優位性を明確にすること、同品質のユニットの量産は可能か、市場規模は十分か、量産により顧客要望に対応できるかなどの実現性を明確にすることを心掛けました」と井上社長は振り返る。

　計画策定の中で明確になった優位性は4つ。工期が従来の10日から3～6日に短縮できること。現場施工では加工精度にムラが出やすいが、工場での機械製造のた

経営者のことば

日建スチール株式会社　代表取締役

井上 好男 氏

建設業は非常に浮き沈みの激しい業界で、だからこそ職人も不安定な状態で働かざるを得ません。そのために「JUPITA」を通して仕事、雇用を確保していくことが今の大きな目標です。「JUPITA」の持つ付加価値を生かして、内装工事業全般の発展にお役に立てるように広げていきたいと考えています。

支援機関から

尼崎商工会議所

町田 篤司 氏

本会議所の経営革新塾の受講が支援のきっかけです。畑違いの製造分野への進出で悪戦苦闘されていましたので、何とか後押しできればという思いでした。計画策定に当たっては、製品の優位性を明確にするとともに、品質を維持できるか、量産体制をつくれるのか、市場規模は十分かなどの実現性について、何度も社長と検討しました。現在は量産化の段階。引き続き側面から支援をさせていただければと考えています。

め加工精度が高まること。設置現場での粉塵やごみを大幅に削減でき、環境に配慮した工事を訴求できること。そして、設置現場でのボード切断等の大きな加工がなくなり安全性の向上が期待できること。以上の優位性を訴求し、PRを進めていくことにした。

このように、計画策定と承認のメリットについて、井上社長はまず「JUPITAの優位性を明確にすることができた」と話す。また、JUPITAは工場での生産のため、同社にとって従来事業とは異なる取り組みとなったが、量産化へのスケジュール等、道筋も明確にできた。新しく生産現場を確保するため、東京事務所を移転した。さらに経営革新計画の内容を基に、平成25年度の「中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業補助金」に「JUPITA」の量産化計画が採択され、ボードの最新加工機を導入。「それまでは加工作業の習得に職人が4、5年かかっていたが、機械導入によってパートの人でも簡単にできるようになった」という。

「JUPITA」でアジア市場もにらむ

経営革新計画の承認後、「JUPITA」公式サイトを開設、業界紙に広告を出すとともに、住宅メーカーの展示会に出展。ホテルなどの内装に採用されたほか、大手住宅メーカーからも採用の打診を受けるなど、大きな反響があった。「優位性を明確に伝えることができたので、営業しなくてもどんどん問い合わせが来るほど。やはり、どこも職人の確保に苦労しており、JUPITAが求められていることが分かった」と手応えを語る。また、「従来は価格競争に巻き込まれていたが、JUPITAが加わったことによって企業の価値を評価していただき受注が取りやすくなった」という。5年後の東京オリンピックに向けた需要増も寄与し、平成26年8月決算は増収増益で過去最高益を達成した。「ただ、JUPITA単体ではまだまだ利益は出ていない。もっともっと認知度を上昇させていきたい」

同社では現在、職人不足の中、今年からベトナム人研修生の雇用を始めた。年内には10人ほどにまで増やす予定だ。井上社長の目標は「JUPITA」の事業をベトナムでも展開することだという。「研修生にしっかりと技術を習得して戻ってもらい、工場を建てたい。ベトナムはこれからまだまだ成長していくし、ベトナムからラオスやカンボジアといった周辺の国にも事業を広げていければ」。同社の事業は「JUPITA」をきっかけにますます飛躍を遂げようとしている。

株式会社ライトニックス

類　型｜新製品の開発又は生産

痛みが少ない注射針を開発
経営革新計画承認で量産化へ拍車

- 業　　　種　医療機器製造販売業
- 所　在　地　西宮市甲東園2-2-6
- 資　本　金　8,400万円
- 創　　　業　平成14年
- 売　上　高　2,039万円（平成26年3月期）
- 従　業　員　5人
- 承　　　認　平成23年6月
- 承認テーマ　先進医療機器の開発と生産（血糖値測定用ランセット針）

痛みが少ない注射針を開発

株式会社ライトニックスが平成24年3月に発売した注射針「ピンニックスライト」が、従来の金属製の注射針に代わる採血用針として注目を集めている。

その特長はまず「痛みが少ないこと」だ。秘密は針先の形状にある。断面の幅は0.4㍉、厚さは0.1㍉の四角い形をしており、直径0.35㍉の円の形をした金属製針に比べ接触面が少ない。さらに先端はギザギザになっている。これによって体内に当たる表面積が少なくなり抵抗が減ると同時に、細胞も傷付けにくいので、痛みが少なくなるという原理だ。実はこの形状は蚊の針を模したもの。「蚊に刺されても痛みを感じないことにヒントを得て、ひらめいた」と福田光男社長は話す。

もう一つの特長は、針に使われている素材がデンプン由来の樹脂であることだ。体内に残っても自然に分解される手術用縫合糸の材料を転用した。「従来の金属針は、医療廃棄物として厳重に管理され処理する必要がある。なぜなら廃棄した後に触れた人に刺さり、ウイルス等の二次感染を起こすリスクを抱えているから」。その点、「ピンニックスライト」は、地域によっては家庭ごみとして処理することができ、また、二次使用できない構造のため二次感染の予防にもつながる。

「ピンニックスライト」の開発に当たっては10年がかりで試行錯誤を重ねたという福田社長。特に樹脂という軟らかい素材で、かつ精密な形状の針を作るため、感光性の物質を露光させてパターンを作成するリソグラフィー法と超精密機械加工法を組み合わせた新しい金型設計・製作技術を開発。また、小さな加工が困難とされてきた生体分解性樹脂の加工を可能にする技術も独自で開発した。これらの技術は、経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業として、平成24年に「ものづくり高度化法」の認定を受けている。また兵庫県が主催する平成24年度「ひょうご No.1 ものづくり大賞」の大賞、「ジャパン・ベンチャー・アワード2015」中小企業庁長官賞にも選ばれている。

量産化にらみ経営革新計画に挑む

福田社長がライトニックスを設立したのは平成14年。もともと医薬品メーカーに30年勤務しており、医療機器メーカーでの勤務経験もある。「医薬品メーカーと医療機器メーカーはお互いにライバルで薬、機器を一体にした発想がなかなか生まれにくい。iPS細胞を体に効率よく入れようと思

経営者のことば

株式会社ライトニックス　代表取締役

福田 光男 氏

材料から全て日本製にこだわっています。まだ従来の注射針と比べ価格がやや高いのですが、今後量産化が進めば、コスト競争力も持てるようになります。日本発の高品質で安全、環境負荷が低く、使いやすい注射針を世界に広げていきたいと考えています。

支援機関から

西宮商工会議所

福島 茂利 氏

商品開発のアイデアはもとより、製造ラインから微細加工、射出成型までの知識（新しい発想）を持ち合わせているのに驚きました。独立されてから10年間、諦めずによく頑張ってこられたと思います。今後、雇用創出も可能ですし、既存の地元企業との連携も十分に可能なので、これを機会に大きく発展し、西宮を代表する企業になってほしいと思います。

えば、体に刺して、樹脂性針に閉じ込めた細胞を体内に置けばよいのでは」という思いから、体に負担の少ない針をと考えたことが、「ピンニックスライト」を生む原型となった。

現在「ピンニックスライト」は、県立病院の一部で血糖測定用に使われているほか、民間の検査会社が血液検査キットの中に採血用針として使うケースも増えている。また、痛みの少ない針を望む糖尿病患者がインシュリン注射用に自身で買っていくケースも多いという。

経営革新に取り組むことになったのは、「国内にとどまらず海外から増えている引き合いに対応するための量産化をにらんでのこと」と福田社長。現在、シンガポールをはじめ東南アジア市場向けに生産要請が相次いでいる。生産量は昨年1年間で150万本だったが、「今年は1年で1,000万本が目標」で、うち海外向けが半数を超える。そのための製造体制の構築を急いでいるところだ。

第三者の評価で信用も向上

ライトニックスはあくまでも自社で工場を持たないファブレス企業。製造を希望するメーカーにライトニックスが開発した機械と原材料を提供し製造委託するかたちで、協力企業に投資判断を委ねながら生産量を増やしていこうとしている。

「経営革新計画をまとめ、これを第三者に評価してもらうことで、どういうコンセプトでどのように海外に売っていくかがより明確になった。また、行政に評価してもらうことで会議でも信用が得られやすくなった」

支援機関である西宮商工会議所には、資金調達や生産を担う協力企業との橋渡しの部分で多大な協力を得ている。「製品の評価や技術の検証を担う県立工業技術センターの支援もありがたい」と謝意を述べる。

今後の目標は、容器部分も含め製品全体に生体分解性材料を使って製造して、全てを使い捨てできるようにし、より環境負荷の少ない製品に仕上げることだ。また、採血用の目的だけでなく、検査機器と一体型にすることでウイルスに感染しているかが刺しただけで分かるようにしたり、樹脂製針は薬を表面に付着させる力を持つので、ワクチン注射としての機能も持たせたりすることも視野に入れている。「当初考えていたように、体内に残すと薬を徐々に放出する針も造りたい」と可能性は大きく広がる。

「1,000万本といっても全体の注射針の使用からすると0.01%。世界にライトニックスの針のメリットを認知させていきたい」と意気込んでいる。

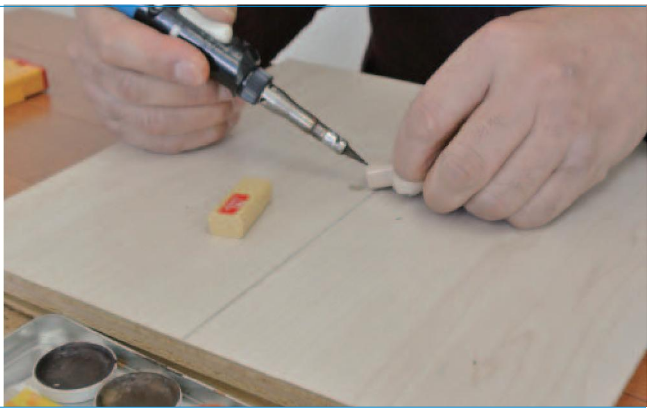
有限会社エノキ工芸

類　型｜役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

工務店やハウスメーカーの下請けを脱し プロの補修業者として一般向け事業を展開

- 業　　種　建材、家具補修業
- 所 在 地　芦屋市陽光町7-1-122
- 資 本 金　50万円
- 創　　業　平成16年10月
- 売 上 高　7,000万円(平成26年12月期)
- 従 業 員　12人
- 承　　認　平成25年1月
- 承認テーマ　“キズ”で「絆」を育むリペアな暮らし創造

平成25年度 成長期待企業選定



住まいのリペアのエキスパート

新築住宅の美しさをいつまでも保ちたいという思いは誰にでもあるものの、フローリング床の傷や壁の凹みなど、日常生活の中で住まいの傷は少しずつ増えていく。エノキ工芸は、独自の技術を用いて住宅や家具の傷を直す住まいのリペアのエキスパート。ひょうご産業活性化センターから「成長期待企業」に認定されている。

榎光彦社長は元建材メーカーの営業マン。サラリーマン時代から事業意欲が強く、起業のチャンスをうかがっていた。退職後の平成16年10月、傷補修会社で補修のノウハウを学んだ後、独立起業した。

新築住宅においては、買い主への引き渡し前に内部に相当な傷ができてしまうという。傷補修は建築業者の施工の一部とされ、工務店・ハウスメーカーは建物引き渡しの前後や保証サービス期間中に補修作業を行う。同社が行うのはその下請け作業。例えば、フローリング床のえぐれ傷の場合、床材の色に近い特殊なろうを熱で溶かして凹みに流し込み、表面を平らにした後、周囲に合わせて木目を描き、目立たなくする。大理石製の床やキッチンパネルの凹みなども同様に補修できる。

「住まいの傷は住む人にマイナスの感情をもたらします。マイナスの感情を持った人の目の前で補修のプロである我々が作業をして美しく仕上げると、お客様の感情はたちまちプラスに変わります。とてもやりがいのある仕事です」と榎社長。当時、関西では傷の補修業者が少なかったこともあり、創業時から業績は順調。18年2月に法人化した。

脱・下請けを目指し経営革新計画に挑戦

ただ、建築業者からの下請け作業の場合、作業報酬は建物代金に含まれ、建物の買い主に独立した事業者として捉えられないのが難点。売上単価は1日単位で算定されるため、拘束時間中にさまざまな作業を要求され、利益率が低いという問題もあった。一方、補修作業中に同社の誠実な仕事ぶりや高い完成度を買い主に評価され、個人から直接補修を頼まれる例が増えてきた。「日常生活でできた住宅や家具の傷が気になりながらも、技術も情報もなく諦めている人は多いはず。補修ニーズはある」と考え、新たに個人をターゲットにすることにした。

「脱・下請け」を目指すことにした同社は芦屋市商工会に相談。同商工会の指導員から勧められ、経営革新計画に取

経営者のことば

有限会社エノキ工芸　代表取締役

榎 光彦 氏

　経営革新計画は、芦屋市商工会の指導員さんの「挑戦してみませんか」の一言がきっかけでした。申請は単独では難しかったと思いますが、多くのアドバイスをいただきました。計画承認後にスムーズに補助金採択が実現できたのも、経営革新計画で事業の骨格をつくれていたからだと思っています。

支援機関から

芦屋市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

辰巳 博計 氏

　経営革新計画取得まで支援していた指導員が異動となり、私が後を受けたのがきっかけです。経営革新計画を土台にしてひょうご・神戸チャレンジマーケット、ひょうごクリエイティブビジネスグランプリ、持続化補助金、ものづくり補助金と伴走型の支援を続けてきました。なかでも、ものづくり補助金は２人で頭をひねって"リペアスクールを一つの試作品として位置付ける"という切り口を見いだして見事採択！ これからも社長のチャレンジ精神を支援していきたいと考えています。

り組み始めた。計画には、一般家庭や事業所などから直接補修作業を受注するための方策が盛り込まれた。下請け作業を通じて「今後の補修は当社に」などのPRを行う傍ら、インターネットを通じて明朗で分かりやすい価格基準と補修効果を示すというもので、計画策定により、会社の指針と目標が明確に。指導員の助言が大きな力になった。計画は平成25年１月に承認された。

　個人向けのサービス単価は法人向けよりも高く設定したが、それでも建築業者のマージン上乗せがない分、ユーザーにとっては手頃な価格に。ホームページも、法人向けの内容から、傷補修の専門知識を持たない一般消費者に魅力を感じてもらえる分かりやすい内容に作り変えた。事前に補修希望箇所の画像を送ってもらい、現状を事前に把握しておくことで、スムーズなサービス提供につなげている。

　一般消費者をターゲットとする営業戦略が徐々に実を結び、毎日一般からの問い合わせや相談が相次ぐようになった。総売上高に占める個人比率は１割となり、利益率もアップした。確かな技術を身に付けたスタッフを関西一円に配置し、迅速丁寧なサービスを提供している。

異業種とのコラボでさらなる可能性

　プロの補修業者として、さまざまな補修に対応する一方、最近は一般向けのリペア教室にも力を注いでいる。「マイホームの小さな傷は自分で補修する」という欧米の習慣に倣い、カルチャーセンターのほか、同社の神戸営業所でも開講しており、経験豊富なスタッフが指導に当たっている。フローリングの染み取りや壁のねじ穴埋めなど、プロの技を惜しみなく伝授しているという。

　教室のPRと試験運営には、経営革新計画承認後に採択された小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金を活用した。この補助金を申請する際、経営革新計画の申請書を作成した経験が役立つことに。商工会の辰巳指導員が支援をした。

「リペアはまだタウンページにも掲載されていない特殊な業種。日本のリペア文化発展のため、リペア業界全体の底上げのため、これまで培ったノウハウをベースにリペアの仕事を広く一般に伝えていきたい。支援機関から異業種の紹介も受け、建築関係以外からのコラボレーションの提案も受けています。将来的に傷補修を専門に教える学校組織をつくることができたらいいなと思っています」と語り口は熱い。

ヘアーズビューティーL2

類　型｜役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

自社スタッフを独立できるレベルまで育成し引退するオーナー理美容師とマッチング

- 業　　種　理美容業
- 所 在 地　川西市栄町11-1-9 パルティK2 1F
- 資 本 金　—
- 創　　業　平成9年
- 売 上 高　4,000万円（平成26年12月期）
- 従 業 員　5人
- 承　　認　平成25年8月
- 承認テーマ　マスター制度創設による独立支援ビジネスモデル

課題は優秀な人材の獲得と定着率アップ

現在、理美容業界はオーバーストアによる飽和状態で競争が激化し、近隣の店舗同士で顧客を取り合うという大変厳しい経営環境だ。その一方で理容師・美容師の数は慢性的に不足している。理美容室の売り上げは優秀なスタッフの数で決まってくる。しかし、優秀なスタッフほど独立して自分の店を持つ傾向にあり、またスタイリストとして技術を磨くために店を転々とするケースも多く、業界における離職率は非常に高い。ヘアーズビューティーL2においても同様で、やめていくスタッフが多く、売り上げの減少に苦しんでいた。優秀な人材の獲得と定着率アップは大きな課題であった。

この課題を解決するために、同社の篠原真二代表は川西市商工会に相談。平成24年11月、同商工会の古井指導員の勧めで商工会主催の経営革新セミナー「かわにし商人塾」を受講した。

「セミナーに参加して、課題解決への取り組みや事業計画策定の要点について学ぶことができました。また、他業種の方たちとのつながりを持つことで、当社にとっての、また理美容業界全体の課題を客観的に捉えられるようになりました」

優秀な人材の離職を防ぐためには、職場環境の整備が必要と感じた篠原代表は、まず、就業規則や服務規程、賃金体系などを整備した。「古井指導員から労務関係の専門家を紹介してもらい、就業規則などの作り方のアドバイスをもらいました。それまでは全部自分一人で解決しなければならないと思っていましたが、難しいことは専門の人に頼ればいいと分かり気が楽になりました」と篠原代表。古井指導員との二人三脚はその後も続き、25年6月からは経営革新計画の策定に着手した。

スタッフ定着のための独自のビジネスモデル

経営革新計画のテーマは「マスター制度創設による独立支援ビジネスモデル」。独立を目指すスタッフのために、独立できるレベルまで育成する研修制度「マスター制度」を創設。スタッフの実力によって「店長」「エリアマネージャー」「マスター」の3段階の評価基準を設けた。理美容業界には、独立するため技術は磨いてきたものの、経営者として必要なことは学んでこなかったために経営不振を招くオーナー理美容師は少なくない。そこで、同社のマスター

経営者のことば

ヘアーズビューティーL2　代表

篠原 真二 氏

川西能勢口駅前という恵まれた立地で、平成９年に理容業から出発。26年にユニセックスの理美容室をオープンしました。エステメニューを導入するなど進化し続けています。今後は弊社のビジネスモデルに賛同してくれる人を多く見つけて、理美容業界の活性化につなげていきたいと考えています。

支援機関から

川西市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

古井 伸英 氏

平成24年10月に新事業展開のご相談を受けたことをきっかけに、労働環境整備・経営革新への取り組みについて支援をさせていただきました。篠原代表の経営にかける真摯な思いに応えるため、支援の方向性を誤らないよう最大限の注意を払いました。経営革新計画承認の前に、就業規則の作成や賃金体系の見直し等足元を固められたことが良かったのではないかと思っています。今後は計画をより深く進めていく上で広報支援・補助金申請支援等でフォローできればと考えています。

制度では、スタイリストとしての技術の向上を図るとともに、経営者としてのノウハウを教える。

次の段階は、「マスター」となったスタッフへの働く場の提供だ。ここで、理美容業界におけるオーナーの高齢化と後継者不在のために廃業を考えている人が多く存在することに着目。廃業を考えているオーナー理美容師と同社で働く「マスター」資格者を結ぶマッチングビジネスを構築することとした。

マッチングすることで、スタッフ（マスター）にとっては、独立に当たっての店舗探しが不要になり、資金面での不安の解消や顧客の確保ができる。一方、引退するオーナー理美容師は、所有物件や店舗設備の活用、顧客の引き継ぎができるほか、新オーナーから家賃収入が得られる。双方に精神的・経済的な安定という大きなメリットがあるという構造だ。結果、同社にも、ロイヤルティーやロジスティクス（本部発注による商品の供給）による収入が見込める。

指導員の親身なアドバイスが力に

上記マッチング事業を始めて１年余り。マスター制度をアピールして求人をしたところ、新規に理容師・美容師の獲得ができた。現在は本店以外に理容室を１店舗運営し、同社の「マスター」であるスタッフが店長を務めている。ホームページにはマッチングの例を掲載して広報活動に努め、問い合わせのあったオーナー理美容師とは積極的に接触を図っている。

「古井指導員が本当に親身になってアドバイスをしてくれました。相談できる人、助けてくれる人がいることは心強かった」と篠原社長は振り返る。

現在、オーナー理美容師の平均年齢は60歳を超えており、廃業を検討している店舗は全国各地、特に地方に多く存在している。「理美容業界全体の活性化のために、県外にも当社のマッチングビジネスを広く展開していきたい」と篠原社長。今後もスタッフの育成に努め、「独立して自分の店を持ちたい」という優秀な理美容師が多く集まる会社にしていきたいと考えている。

株式会社井澤商店

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入

機械導入で指導に専念できる体制を構築し 肥料と共に施肥技術を農家に提供

- 業　　種　他に分類されないその他の小売業
- 所 在 地　加古郡稲美町印南829
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　明治27年
- 売 上 高　1億7,000万円（平成25年12月期）
- 従 業 員　4人
- 承　　認　平成26年3月
- 承認テーマ　コンテスト入賞レベルの良食味米栽培の技術指導、名付けて「良食味米栽培コンサルティング」サービスによる肥料、農薬の販売強化

「施肥技術マイスター」の肩書きを持つ代表者

株式会社井澤商店は日本で初めて人造肥料の生産に成功した多木化学（加古川市）の第1号特約店という歴史を持つ、明治27年創業の老舗の肥料卸会社。だが同店の仕事は単なる肥料販売にとどまらない。井澤潤次朗社長のもう一つの肩書きは「施肥技術マイスター」。よりおいしいお米をより多く収穫できるよう農家への技術指導も併せて行っている。

「できるだけ手間を掛けないで済む肥料が市場で喜ばれているが、それでは残念ながら良い米作りはできない。目指したい米をイメージしながら、稲の生長のタイミングに合わせ手間を掛けていくのが指導の基本」と井澤社長。肥料のことになると喜々として話が止まらない。

大学卒業後、親戚の酒店でしばらく働いた後、父親が営む井澤商店に入社。3年間ほど、多木化学が主催する勉強会に参加したが、知識がなかなか身に付かなかった。そこで、多木化学の技師を訪ね、土づくりから収穫までの施肥で疑問に思っていたことを全てぶつけた。出穂時を基準に施肥のタイミングを図ることが重要だと知って、農家を訪ね、穂の状態を見る方法を教わった。さらに5反ある自分の田んぼを実験台にし、どのような肥料をどのくらいの量、どのタイミングで入れるかを比較し、生育具合や味を検証した。

農家への施肥技術の提供に力を入れ始めた折、取引先のある農家から「一度食味コンテストに自分の作った米を出品してみたい」と相談を受けた。以来、二人三脚での挑戦が始まった。初年度はあえなく予選落ち。奮起して翌年は山形のコンテストに出品。そこでコンテスト上位入賞者から情報を収集した井澤社長は「今年は僕の設計どおりに施肥してください」と農家を説き伏せ、その次の年から2年連続で決勝進出を果たした。このことが新聞で紹介され、生産意欲の高い農家からの問い合わせも増え、新規開拓につながった。

技術指導事業に絞り込み計画策定

「技術指導した農家が生産したおいしい米をネットで直販する」。そんな新しい事業アイデアを温めていた井澤社長が稲美町商工会主催の経営革新計画の勉強会に参加したのは平成26年秋のことだ。経営革新計画の承認を取れば、低利融資が受けやすいことを知り、相談業

経営者のことば

株式会社井澤商店　代表取締役

井澤 潤次朗 氏

　お米の生産は本当に難しく、奥が深いです。お客様の田んぼの状態や稲の状態により、ご提案する肥料は異なりますが、後半での肥料で味や形、香りが決まります。稲の状態を見極め、最適な肥料をご提案し、うま味、香り、粘り、甘味が最高の状態で収穫できるよう農家さんと共に取り組んでいます。

支援機関から

稲美町商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

松田 健一 氏

　２年前に経営者の思いを聞いたのが、取り組みのきっかけです。熱い想いに応えたいと一緒に勉強させていただいたというのが実感です。まずは計画通りに兵庫県の承認をもらい、次のステップを目指してハンズオン体制を見直し側面支援を継続していきたいです。今後も経営者の「想い」を「かたち」にする支援を心掛けていきたいと考えています。

務を充実させるためには設備投資が不可欠と思っていたので、思い切って挑戦することにした。

　事業計画をまとめる中で勉強会の講師の専門家と松田経営指導員から「もっとテーマを絞って、やるべきことを明確にしたほうがよい」とアドバイスを受けた。井澤社長には農家、米への「思い」がたくさんありすぎて、つい計画にさまざまな取り組みを詰め込みすぎていたからだ。それまでは「思い」に従って優先順位を定めないままに闇雲に行動していたが、経営革新計画に取り組むことで、優先順位を付け、論理的に考えられるようになる効果があったという。

　指摘通り技術指導事業に絞り込んでみると、目標、目的、解決手段、費用、売り上げの推移について深く考えることができた。技術指導では、土づくり、元肥（ごえ）、調整肥、穂肥、実肥の5つの段階で手間を掛け、生産用途に合わせた施肥の設計プログラムを組むことにした。「特に、穂肥、実肥で米の味は決まる。そのノウハウをしっかりと指導したい」という事業目的が明確になった。

　承認後、県の地域産業振興資金を活用し、ライスセンター業務の効率化のための大型色彩選別機、自動計量包装機、オートパレタイザーなどの最新設備を導入。売り上げ、利益の向上につなげるとともに、技術指導に専念できる体制を構築した。

次の事業機会に向けて

　計画策定を通して、支援機関や専門家とのネットワークづくりができたのもメリットだという。松田指導員には申請書作成の支援だけでなく、スケジュール管理やモチベーションのコントロールまで気を配ってもらったが、計画実行やその他の事業に当たっても、さまざまな相談に乗ってもらっているという。

　「松田指導員はこちらがどんな事業をしたいのかを明確にして相談すれば、補助金や融資などの支援メニューをどう活用し、どう申請できるか考えてくれる。今では何かあると指導員に相談し、助けてもらっている。今後は農商工連携事業にもチャレンジしてみたい」と感謝を述べる。

　「作ったお米を売るのではなく、売れる米を作るのが私のモットー。そのために技術指導をしていきたい。勉強したいという農家は着実に増えている」。しっかり手応えを感じながら、次の事業機会を模索している。

有限会社冨田

類　型｜役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

完全個室の客室と日本庭園を強みに
三田牛と四季の風景が楽しめる店をオープン

- 業　　種　精肉小売業、飲食業
- 所 在 地　三木市吉川町有安310
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　大正10年
- 売 上 高　8,000万円（平成26年2月期）
- 従 業 員　15人
- 承　　認　平成25年1月
- 承認テーマ　完全個室の客室、四季の移ろいの庭園、ブランド牛「三田牛」専門の肉料理で、感性豊かなお客様に本物の味と極上の時間と空間を提供する飲食店の運営

創業90年超の老舗精肉店

自然豊かな三木市吉川町。県道沿いに店を構える「冨田精肉本店」は、大正10年創業の老舗精肉店だ。看板商品は、高級ブランド牛として名高い「三田牛」。古くから独自に取引関係を構築してきたといい、「当店ほどの品ぞろえをしている店は市内全域を見渡してもなかなか見当たらない」と冨田孝昭社長は胸を張る。

販売する三田牛は、肥育3年以内の出産経験のないメス牛のみ。軟らかく、適度に脂肪があって、脂のおいしさを堪能できる。品質の良さに比して、価格は良心的。「きちんとした三田牛を食べたい」という舌の肥えた消費者の人気を集めている。コロッケやミンチカツにも三田牛をはじめ贅沢な材料をふんだんに使い、ワンランク上の総菜として販売している。

店の斜め向かいに同社直営のレストランがある。冨田耕平専務が店長を務める「三田牛ダイニング佳豊（けいほう）」だ。同社が初めて直営飲食店をオープンしたのは今から20年以上前のことだった。地元吉川町は、ゴルフ場が数多く立地し、「ゴルフ銀座」という異名を取る土地柄。阪神間からもゴルフ客が大勢訪れる。「当初のターゲットはゴルフ客。接待などで使ってもらおうと、個室のみの落ち着いた空間を用意し、三田牛の網焼きやすき焼きを楽しめる店として営業を始めました」と冨田専務。ところが、景気の悪化でゴルフ客が減少、さらにはBSE問題やO157問題が起き、その後の風評被害などで消費者の牛肉離れが進み、苦境に。自社での営業を断念し、しばらく外部に店舗を貸し出していた。

自社の客観分析を経て再出発

平成23年7月、同じ場所で直営飲食店を再オープンすることに。再オープンを前に国の事業によるアドバイザーの支援を受け、自社の客観分析を行っていたため、事業は比較的順調にスタートしたという。さらなる発展を期して、吉川町商工会主催の「吉川経営塾」に参加。その時、講師から「セミナー参加者から経営革新計画の承認者を出そう。経営革新計画は補助金採択の第一歩だ」と発破を掛けられた。「補助金を活用したいとの思いはあったので、経営革新計画に取り組むことにしました」と話す。

計画策定に当たり、あらためて事業を見つめ直してみると、良い品をリーズナブルな価格で上質な接客サービスとともに提供しているものの、自社の強みがフルに生かせて

経営者のことば

有限会社冨田　専務取締役

冨田 耕平 氏

事業計画書を作成したこともなく不安はありましたが、経営革新計画に挑戦して本当によかったと思います。視野が広がり、先々の話がしやすくなりました。銀行との話も少しはうまくなった気がします。申請段階での指導員さんの手厚い支援に感謝しています。

支援機関から

吉川町商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

小林 賢一 氏

飲食部門の再スタートを専門家と共にお手伝いさせていただきました。私自身初の経営革新計画支援で、承認まで1年近くかかってしまいましたが、考える時間の長さが幸いしたのか、平成25年には「地域力活用市場獲得等支援事業新商品・新サービス開発支援事業」、26年には「小規模事業者持続化補助金」に採択され、商品開発支援を行いました。今後もイノベーションのお手伝いをしていきたいと考えています。

いるとは言い切れなかった。

同商工会の小林指導員と時間をかけて話し合う中で着目した資産が「完全個室の客室と庭園」。全6室の個室と日本庭園は、バブル期に設計された贅沢な仕様で、特に凝った造りの庭園は、有馬温泉の宿泊施設の庭園などで実績のある地元造園業者が手掛けた。しかし、段々と手入れが行き届かなくなってしまい、再オープンの際も庭園は手付かずのままだった。

「落ち着いた雰囲気の個室全てから庭園が眺められるのは当店ならではの強み。庭園を再整備し、料理やサービスと併せてトータルで顧客に楽しんでもらえるようにすれば独自性を打ち出せると考えました」

経営革新計画に「四季折々の庭園を眺めながら三田牛を味わえる店としての再出発」を盛り込み、25年1月に承認を得ることができた。

地元産の食材を味わえる地産地消の店に

庭園再整備は業者のほか、自身の手でも地道に進めており、「ようやく目に見える形でよみがってきた」と話す。より上質なサービスの実現に向けて、スタッフの接遇研修にも力を注ぐ。エントランスホールや各個室に絶やさない季節の花々も、「極上の空間をつくりたい」という演出の一環だ。

また、かつて経営塾の講師から聞いた「経営革新計画は補助金採択の第一歩」のアドバイス通り、経営革新計画の承認後は補助金を積極的に活用。平成26年6月には、小規模事業者持続化補助金を受け、地元産酒米・山田錦の塩こうじを使ったローストビーフを開発。「塩こうじ効果で肉は軟らか。米の風味が残って日本酒によく合う逸品」とのことで、来店客向けの土産物としての店頭販売やインターネット通販などを検討している。

近頃は客層も変化。かつては利用客の大多数を男性客が占めていたが、女性やファミリー客が増え、それに合わせた新メニュー開発も必要になってきた。商工会青年部の中心メンバーとして活動する冨田専務には、地元の観光振興にも貢献したいとの思いもある。吉川町は農業が盛んだが、地元産の食材を加工して食べさせる施設があまりないという。「自慢の肉に、米や野菜などの地元産食材を組み合わせ、地産地消を実践し、まちににぎわいをもたらしたいです」と夢は膨らむ。

西嶋パン株式会社

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入

レジシステムの導入で長年の経営課題が解決
目標設定の重要さをあらためて認識

- 業　　種　菓子・パン製造・販売業
- 所 在 地　加東市大門340-1
- 資 本 金　1000万円
- 創　　業　昭和27年
- 売 上 高　1億3,000円（平成26年4月期）
- 従 業 員　8人
- 承　　認　平成25年2月
- 承認テーマ　カメラPOSシステム開発による単品管理導入とカテゴリーマネジメント

接客と販売戦略に課題

西嶋パン株式会社が加東市と小野市で展開するベーカリー「Eiger（アイガー）」は地元の人気店で、時間帯を問わず客足が絶えない。レジ前に人が並ぶことも多いが、会計処理は思いのほか早く進んでいく。その理由の一つは、レジのシステムにある。パンを載せたトレイを専用台に置くと、商品名と単価、合計金額がモニターに表示される。識別時間は、わずか1秒。スタッフがパンの種類を一つずつ確認し、価格をレジに打ち込むわずらわしさはない。

これは加東市に隣接する西脇市のシステム会社「株式会社ブレイン」が開発したベーカリー専用のカメラPOSシステムで、トレイ上の複数のパンの値段と種類をカメラで一括識別する。「経営革新計画の申請の柱として平成24年、当店が県内のベーカリーで初めて導入しました」と西嶋直也社長は説明する。

昭和27年に製パン卸業として創業した西嶋パンは学校給食事業に参入して売り上げを伸ばし、平成9年にはパンを製造販売する直営店・アイガー社店を加東市に開いた。材料へのこだわりと、手作りの素朴な味わいが好評で、口コミから人気に火がつき、続けて小野店をオープン。以降、景気の波に左右されず、売り上げを維持してきた。

しかし課題がなかつたわけではない。「接客サービスの向上と販売戦略の立案が長く懸案事項になつていた」と西嶋社長。そこで、加東市商工会の勧めもあり経営革新計画の策定にチャレンジ。経営課題の解決に本腰を入れることになった。

レジシステムに課題解決を託す

接客サービスの妨げになつていたのは、商品知識の習得に多くの時間が奪われていることだった。一般にベーカリーではパンを包装せず陳列販売するため、バーコードや電子タグを付けられない。「スタッフは商品名と価格を全て記憶する必要がありますが、当店が扱うパンは100種類以上。全部覚えるだけで3、4カ月はかかつてしまう」。結果、レジ対応ができる従業員を育てるのに精いっぱいで、接客サービスの向上にまで教育の手が回らなかった。加えて日々のレジ業務では商品の認識違いやレジの打ち間違えのリスクが生じていた。

また、管理の仕方にも問題があった。従来、商品ごとの販売実績や在庫数は営業終了後にパソコンに手打ちして管理していた。しかしアナログに頼る管理はスピードと精度に欠け、季節や天候、時間帯による商品の動きをリアルタイムで正確に把握するのは難しい。「結果、商品を作り過ぎ

経営者のことば

西嶋パン株式会社　代表取締役
西嶋 直也 氏

創業以来、60余年にわたりパン一筋で事業を続けてきました。企業規模を追求するのではなく、細くてもよいので、100年を超えて会社が存続する経営を大切にしています。災害など何が起きても、地元の方から必要とされる店づくり、商品作りに愚直に取り組んでいきます。

支援機関から

加東市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）
柳 隆之 氏

私は人事異動の関係で、経営革新計画承認後に業務を引き継ぎ、支援を担当しています。承認後は、新型オーブン導入時の金融支援や、売り場を立体的に見せるためのビジュアル陳列を導入する際の補助金申請支援を行いました。西嶋社長はバイタリティあふれるアイデアマンで、お会いするたびにこちらも刺激を受けています。今後も、社長のパン作りにかける熱い思いを大切にしながら、事業所に寄り添った支援を行っていきたいと考えています。

るといった在庫の増加につながるとともに、売れ筋商品が品切れするというチャンスロスを招いていたのです」

問題点を整理する中で、西嶋社長は一つの解決策がひらめいた。以前、提案を受けていたブレイン社のカメラPOSシステムを導入すれば、レジ業務を効率化できる上、蓄積データを販売戦略に生かせるのではないかと考えたのだ。そこでカメラPOSシステムの導入を柱に据えて、経営革新計画の策定と申請準備を進めることになった。

計画策定で社長業を再認識

システム導入後、狙い通りの効果が出始めた。「まずは何と言っても従業員教育の時間の削減です。商品名と価格を覚える必要がなくなり、アルバイトスタッフでも入店2日後からレジに立てるようになりました」。さらにレジ業務のケアレスミスも少なくなり、接客サービスの向上に意識を向ける余裕もできた。

販売戦略面でも成果が出ている。レジで読み取った販売データは瞬時にデジタル処理され、奥の調理場に置いたモニターで確認できる。このデータを参考に生産管理を行うことで、廃棄パンの削減につながり、また同店が「Aランク商品」と呼ぶ売れ筋商品の品切れリスクを回避できるようになった。そうした状況でも、「システムはあくまで作業の標準化、効率化のためで、データに頼りすぎることはない」と気を引き締める西嶋社長。「お客様の生の声、問題解決の糸口はすべて現場にある」との考えの下、今でも自身が調理場に出てパンを作り続けている。

経営革新計画にはこのほか、専門家のアドバイスを受けてビジュアル陳列の導入を盛り込んだ。これは焼きたてのおいしさが際立つようパンを立体的に陳列する手法のこと。人気商品は山盛りにするなど、来店客が見て楽しく、わくわくした気持ちでパンを選ぶことができる工夫を凝らしている。

「経営革新計画にチャレンジしたものの、正直、自分で対応できるのか自信がなかった」と振り返る。特にパソコンを使った書類作りは苦手だったが、商工会の指導員の力を借りて乗り切った。「計画策定を通して得たものは、社長としてやるべき仕事を再確認できたこと。中長期の目標を立て、それに基づいた経営を重視する大切さに気付きました。今後は地域一番店を目指す」と力を込める。「店舗数や売り上げで一番ではなく、アイガーのパンが必要と一人でも多くの人に思ってもらえる店づくりを大切にしていきます」。その実直な姿勢こそ、同店が地元の人に支持されている最大の秘訣なのだろう。

株式会社コラボ

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入

「コンテナ×デザイン」の新発想を形に 全く新しいコンテナ建築を提供

- 業　　種　店舗デザイン＆プランニング
- 所 在 地　加東市家原244-1
- 資 本 金　50万円
- 創　　業　平成14年
- 売 上 高　1億3,000万円(平成26年7月期)
- 従 業 員　4人
- 承　　認　平成26年11月
- 承認テーマ　デザインで広がるコンテナ店舗・オフィス販売の事業化

打開策としてコンテナ建築を思いつく

戸田敏則社長は、かつて勤務していた工務店で住宅建築などに多数携わった。今から13年前、かねてから興味があった店舗建築に力を入れたいと思い、独立起業。地元西脇で「スタイルハウス」として創業し、4年後に現在地に移転して法人化した。

強みは、確かな建築技術と独自の感性で磨き上げてきたデザイン力だ。北播磨を中心に、「人を幸せにするワクワクさせるデザインをカタチにします」をコンセプトに事業を展開しており、飲食店や美容院などの新築・改装に加え、個人住宅の建築なども数多く手掛けている。いずれも個性あふれるデザインばかり。「世界にただ1つの個性あふれる建築物をクライアントの立場から設計デザインしています。お客様の予想・期待を超えていくところに感動は生まれると信じています」と話す。

企画・設計段階から施工、内装・インテリアコーディネートに至るまでトータルでプロデュース。直営の雑貨店は、戸田社長の感性でそろえた感度の高いアンティーク風の雑貨が入手できるとして地元でも評判だ。

創業以来順調に業績を伸ばしてきた同社だが、ここ数年は経営環境が悪化。「企業経営者などが店舗やオフィスの改装にかける投資額は年々減っており、特に新たに事業を始めようという人の場合、自己資金の不足から創業資金の借り入れがうまくいかないこともあり、厳しい状況です」と打ち明ける。実際、1件当たりの建築物単価は数年前に比べて3分の2程度までに減少している。「このままいけば、利益率の低い受注が増えて業績悪化につながりかねない」と打開策を思案していたところ、海上輸送用のコンテナに自社ならではのデザイン設計を付加した新たな建築法を思いついた。

商工会の勧めで経営革新計画を申請

事業化に当たって調査したところ、コンテナは一般の建築資材に比べて仕入価格が比較的安価で耐久性があり、設置・撤去が容易であることが分かった。また、移動可能であるため、土地建物に縛られず、業況に合わせて立地を変えられるのも大きな利点だ。

コンテナは神戸港でコンテナを取り扱う知人から仕入れて自社の敷地に搬入し、内外装工事を一気に行った後、現場に運んで設置する。遠隔地からの受注にも対応可能だ。工事は最短で約2週間で完了でき、その分工事費用も抑え

経営者のことば

株式会社コラボ　代表取締役

戸田 敏則 氏

経営に関して自分の考えを文章化して計画書に落とし込む作業は苦手。決算書の見方も以前は自信がなかったのですが、加藤指導員に丁寧に説明していただき、よく理解できるように。経営革新に挑戦したことで、支援機関や専門家とのネットワークを構築することができました。

支援機関から

加東市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

加藤 幸雄 氏

平成26年春に展示会への出展協力をしたのが支援の始まりです。ユニークな事業アイデアに光るものを感じると同時に、販路開拓の難しさも実感しました。用地確保や資金調達など課題はありましたが、まずは事業計画にまとめることを提案しました。ヒアリングを重ねることで、今後の方向性と具体的なスケジュールを計画書に落とし込むことができ、社長の信頼を得ることができました。今後も販路開拓や各補助金等の申請支援を継続していきます。

られる。戸田社長は、「店舗設計や店舗の看板・ロゴの製作などを数多く手掛けてきた自社であれば、〝売れる店舗設計・見せる陳列提案″ができる」と判断し、販路開拓を目指して展示会に出展することにした。

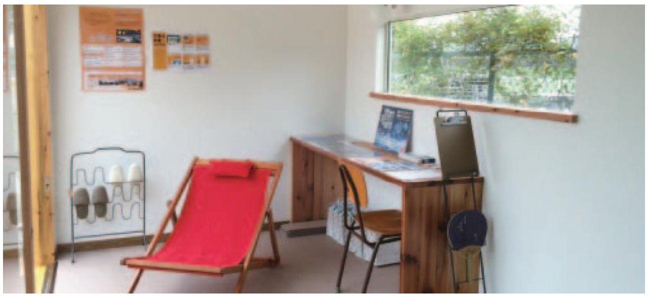
展示会の参加申し込みと補助金活用の相談のため、平成26年春に地元の加東市商工会へ。加藤経営指導員に新事業について話したところ、「新規性・実現性のある事業なので、経営革新計画に取り組んでみてはどうか」との助言を得た。「経営革新計画の申請は、経営者仲間から勧められたことがあったものの、自ら積極的に取り組む考えはありませんでした。加藤指導員の励ましに背中を押されて、頑張ってみようかと思いました」

何度も新事業に賭ける思いやビジョンを加藤指導員に話し、アドバイスを受けながら申請書を完成させ、26年11月に経営革新の承認を受けた。

夢はコンテナ店舗群による商店街

経営革新計画承認後、計画の実行に必要な資金の融資が決まったほか、「コンテナ店舗が経営革新計画に基づく事業であることを営業先で説明することができ、本当に心強く思っています」とメリットを話す。目下の課題は認知度アップと販路開拓だ。「既存建築と違って、コンテナ建築は未知の分野。どういう市場があるのかがつかみきれず、県内各地の不動産業者を訪ねるなど、手探りで販路開拓を進めているところです」と戸田社長。遊休地の所有者に土地活用の一策として提案していくことも検討している。

現在、本社のすぐ近くに購入した300坪の自社所有地でコンテナ店舗のモデル展示場「コンテナベース」の整備を進めている。離れとして使える20フィートのコンテナ住宅、40フィートコンテナを活用したオフィスの2物件を展示し、「まずはどんなものか見てもらいたい」と話す。今春、敷地内に顧客が営業するコンテナカフェもオープンする予定だ。「増築、減築、売却が自由自在に行えるのも魅力。それらの特性を生かして、コンテナ店舗がたくさん集まった商店街、モールなどを将来つくりたいですね」と目を輝かせる。



足立織物株式会社

類　型｜新商品の開発又は生産／商品の新たな生産又は販売の方式の導入

新たな事業領域の開拓を目指して親子で奮闘
災害時に役立つ備蓄用毛布に希望を託す

- 業　　種　繊維製造販売等
- 所 在 地　多可郡多可町中区安楽田511
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　昭和25年
- 売 上 高　1億300万円（平成26年4月期）
- 従 業 員　8人
- 承　　認　平成25年3月
- 承認テーマ　A4サイズ非常用真空パック毛布の加工販売

平成25年度 成長期待企業選定

特許技術で備蓄用毛布を開発

「足立さんの技術を使い、災害用の毛布をつくってはどうか」取引業者からのそのひと言が開発のきっかけだった。

首都圏で約500万人が帰宅困難に陥った東日本大震災。避難所では暖が取れず、寒さに震えながら不安な一夜を過ごした人が多かった。足立織物株式会社に冒頭の提案をした取引業者もその一人。「避難所を経験された方の声だけに、毛布の重要性を痛感しました」と足立利信社長は振り返る。

災害時に備えておくべき物資は食料や飲料水などさまざまある中、毛布もその一つに数えられる。しかし毛布は厚手でかさばる上、保管中に汚れやほこりが付きやすい。結果として大量に備蓄するのが困難とされてきた。そこで「当社の真空圧縮技術を応用し、備蓄用毛布を開発することにしたのです」

同社は平成12年にタオルを真空圧縮し、コンパクトに包装する技術を開発していた（23年特許取得）。特長は、表面をフラットかつ均一に、美しくパッキングできる点。「この技術を応用すれば、かさばる毛布を保管に適したサイズに圧縮できると考えました」

早速取引業者と共同で開発に着手し、試行錯誤を経て23年9月、「スーパー真空圧縮毛布」を完成。業者に納品して喜ばれたものの、問題はここからだった。自社企画品として本格展開を考えたが、防災分野は未経験だけに販路がなく、売り出し方が分からなかったのだ。

きっかけは商工会のセミナー

同社の創業は戦後すぐ。西脇市の地場産業である播州織のメーカーとしてシャツ生地の製造を始めた。その後、ギフト用品や粗供養品のタオル、ハンカチの製造販売を開始。高度経済成長の波に乗り、旺盛なギフト需要にも支えられながら業績を伸ばした。

ところが時代とともに冠婚葬祭の簡素化が進み、ギフト業界全体のシェアが低下。このままでは会社が立ちいかなくなるとの危機意識の下、新たな事業領域の開拓が急務となっていた。備蓄用毛布を新商品の切り札にする考えもあったが、展開の仕方が分からない。打つ手が見つからない中、足立社長が期待を寄せたのが2人の娘だった。父をサポートするため入社していた長女の有希さん、三女の美由希さんに商品開発から販路開拓、販促まで任せることにしたのだ。「時代のニーズに応えるためには、若い世代のセン

経営者のことば

足立織物株式会社　代表取締役

足立 利信 氏

当社は地場産業に根付いたメーカーとして創業し、今日まで事業を続けてきました。そのため備蓄用毛布で得た利益を地域に還元し、播州織を後世にまで残したいという願いを持っています。地元産業の活性化に微力ながらも貢献し、若い人たちに住んで良かったと思ってもらえる町にしたいですね。

支援機関から

多可町商工会（当時）　チーフコーディネーター（経営指導員）

篠原 靖尚 氏

ホームページ作成の相談がきっかけでした。商工会主催の経営セミナーを受講いただいたあと、経営革新計画の策定を提案しました。計画書作成を通じて商品・パッケージの工夫、ターゲット市場や設備投資計画等うまく整理できたと思います。計画書作成に取り組んだ足立姉妹は、当時まだ事業に携わり始めたばかりの時期でしたが、承認後の成長ぶりには目を見張るものがありました。社会貢献につながる商品ですので全国に広く普及してほしいと願っています。

スが不可欠。後継者育成の意味も込めて、新事業の開拓を娘たちに委ねようと考えました」

父の意向を受けて、2人は多可町商工会のセミナーに参加。そこで経営革新計画を知った。「篠原指導員に備蓄用毛布を紹介したところ、面白い商品なのでぜひ挑戦してみてはと背中を押してもらったんです」と話すのは美由希さん。内定先を断り、親元に戻っただけに事業に賭ける思いは強い。「すがる思いで経営革新計画に取り組み、自社企画の備蓄用毛布の開発に乗り出しました」

コンセプト設計の際、圧縮後の目標サイズをA4に設定。本棚や机の引き出しにも保管できる毛布を目指したからだ。200㌢×120㌢の毛布をそこまでコンパクトに包装するのは難しかったが、毛布のへりの折り畳み方などを工夫し、7分の1に圧縮することに成功。目標通り、A4サイズ（22㌢×30㌢）のパッケージングが可能になった。

毛布には保温性が高く、ふわふわな肌触りの素材を採用。救助サインとして活用できるようレスキュー色のオレンジにした。さらに防虫・防カビ対策のため、耐久性のある包装フィルムを使用。有希さんの主導でパッケージのデザインにも工夫を凝らし、ひと目で防災用毛布と分かるよう文字や配色にこだわった。こうして約1年をかけ、新商品「非常用圧縮毛布 EB-201」が完成した。

長く愛される会社を目指して

平成25年7月1日の発売に先駆けプレスリリースを打ったところ、マスコミ各社からの取材が殺到。これに勢いを得て、ジュンク堂や東急ハンズに置いてもらえることになった。さらに、ひょうご産業活性化センターの成長期待企業に選定され、国際フロンティア産業メッセなどの展示会にも出展。25年度のグッドデザイン賞特別賞も受賞した。課題だった販路開拓は、美由希さんが切り込み隊長となって精力的に営業を展開し、自治体や民間企業、学校などから徐々に注文が入るようになった。

「篠原指導員が次に何をすべきか常に道筋を付けてくれて助かりました」と美由希さんは感謝する。毛布の企画段階では専門家の紹介を受け、発売前にはプレスリリースの出し方をアドバイスしてもらった。また、「発売後は設備投資の必要性が高まると想定し、国のものづくり補助金の申請にも力を貸していただきました」と足立社長も謝意を示す。

今後は首都圏の企業、学校、自治体などにアプローチをしていく予定。すでに大型受注の引き合いもあるが、「自社の体力を見極めながら無理せず応えていきたい」と堅実経営が前提だ。美由希さんは「長く愛してもらえる会社にするのが私たちの目標」と抱負を語る。親子の奮闘はまだ始まったばかりだ。

サカモトメタル株式会社

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入／役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

経営革新計画の策定を通じて経営方針が明確に業界で例のない新リサイクルシステムを確立

- 業　　種　金属卸業
- 所 在 地　多可郡多可町加美区多田90-1
- 資 本 金　300万円
- 創　　業　昭和63年
- 売 上 高　10億5,000万円（平成26年4月期）
- 従 業 員　12人
- 承　　認　平成26年6月
- 承認テーマ　被覆銅線の完全リサイクル化実現のための新たな生産プロセスの確立

高難易度のリサイクル処理に挑戦

「被覆銅線」とはビニールなどの絶縁体に覆われた銅線のことで、家庭用から工業用までさまざまな用途で使われている。サカモトメタル株式会社は、主に建設現場や解体現場で発生する被覆銅線のリサイクル処理を専門に行ってきた。

同社の事業モデルは被覆銅線を買い取り、リサイクル処理で分類した銅と被覆部をそれぞれ売却し、利益を得ること。そのため、国際情勢の変化などで銅の市場価格が乱高下するたび、利益が左右されるという経営リスクがある。「リーマンショック時は銅の相場が大幅に下落し、流通量も激減して大変でしたが、経費削減を行い何とか切り抜けました」と坂本規文社長は振り返る。

その後も東日本大震災や欧州危機、円高などによって銅の市場価格は変動を繰り返してきたが、全社一丸となって経営難を乗り切ってきた。ところが近年、全世界の銅消費量の4割を占めるとされる中国市場が激変し、業界全体が翻弄されている。

被覆銅線の中でも微細銅線や弱電線は径が細く、銅の含有率も低いため、国内でリサイクル処理しても採算が合わない。加えて素材が小さすぎてリサイクル処理自体も難しいことから、結果として高値で取引されている中国へ輸出されていた。しかし中国の経済成長の減速、環境汚染問題などを理由に中国側の受け入れが困難になってきたのだ。「この事態を受けて銅の国際価格は一時的に急落し、微細銅線や弱電線を大量に積載した日本の貨物が輸出できず、港にそれらの材料が山積みになっています」と窮状を説明する。

この状況は同社にとってピンチであり、チャンスだ。同社の場合、微細銅線などの中国輸出の売上比率は3割に上るため、早急に対応策を講じなければ業績悪化に陥る。一方、見方を変えると、港で足止めされている微細銅線や弱電線を効率よくリサイクルする技術を確立することで、大きな利益を手繰り寄せる可能性が出てくるのだ。「微細銅線のリサイクル技術を持つ国内業者はほとんどない。ならば当社が先陣を切ってそのシステムを構築しよう」と決意し、経営革新計画にチャレンジすることになった。

導入ひと月で銅の分離に成功

被覆銅線のリサイクル処理の工程は、大別すると「破砕」と「分離」に分けられる。まず被覆銅線を破砕機で細かく砕き、次にそれを振るい機にかけて銅と被覆部に分離する流

経営者のことば

サカモトメタル株式会社　代表取締役

坂本 規文 氏

　昭和63年の創業以来、リサイクル一筋に事業を行ってきました。リサイクルは社会に役立つ事業です。従業員は誇りを持ってこの仕事に取り組んでほしいと願っています。そしてお客様から「この業者なら大丈夫」とリサイクル処理を安心して任せていただけるよう、今後も真摯に事業を展開していきます。

支援機関から

多可町商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

後藤 泰樹 氏

　昨年の3月、坂本社長から「自社を取り巻く業界の『再編』とも言える動きがあり、経営革新や補助金獲得に挑戦して企業としてさらなる成長を目指したい」と熱いお話をお聞きしました。「支援を通じて今後更に業績を伸ばして頂きたい」という思いを胸に、専門的な業界のお話を丁寧にお聞きすることを心掛けて支援させていただきました。補助金も獲得でき、夢の実現に向けて頑張っていらっしゃいます。これからも経営の良きサポーターとして、一緒に進んでいければと思います。

れだ。微細銅線や弱電線をリサイクル処理する際、この2つの工程で問題が発生する。破砕工程では線径が細すぎるため、比較的太い銅線の処理を前提とした既存設備では対応できない。分離工程も同様、細かすぎて銅と被覆部を高い精度で分離できないのだ。

　これらの課題を解決するべく、平成26年11月、経営革新計画に基づく新設備を導入した。新設備のポイントは2つ。1つは破砕工程の設備で、熟練スタッフが線径の細さに対応するよう機械に調整を加えたこと。「例えば破砕機の刃の間隔を小さくしたり、回転スピードを微妙に変えたり。既存設備をベースに細かな調整を重ねました」。もう一つは分離槽を新たに導入したこと。これは混合被覆を種類ごとに分離する水槽のことで、被覆材料の比重の違いを利用し、紙・麻、PE（ポリエチレン）、PVC（ポリ塩化ビニル）などに分けていく。「混合被覆の状態では産業廃棄物になりますが、材料ごとに分離すればリサイクル原料として売却できる。被覆部も少しでもリサイクルし、資源の有効利用に貢献できればと思っています」

　業界でも例のないチャレンジのため、新設備の導入後はトラブルが続出した。「線が細く軽すぎるため、破砕後に設備の壁面に張り付いてしまったり、想定外の不具合の連続で、そのつど原因を探りながら対処しています」。それでも導入後、わずか1カ月で銅の分離に成功。すでに金属メーカーに銅原料として売却を始めている。「この新たなリサイクルシステムを武器に、今後は大手金属メーカーにどんどん営業を仕掛けていきたい」と意欲的だ。被覆部の分離については難易度が高く、現在も工程の改良に取り組んでいる。

計画を通して経営方針が明確に

「リサイクル処理の技術は自信がありますが、文章を作るのは得意ではない」と苦笑いを浮かべる坂本社長。経営革新計画の書類作りでは、中国市場の現状や自身の思いを文章に落とし込む必要があり、商工会の後藤指導員に助けてもらったという。経営革新計画の承認と同時に、国のものづくり補助金の採択も決まり、迷うことなく計画を実行に移すことができた。「計画作りを進める中で、経営方針が明確になったというメリットもありますね」と成果を語る。

　今後も雇用を確保するため、利益を上げる努力を惜しみなく続けていく。同時に、「リサイクルで社会に貢献」という理念を実践するべく、リサイクル処理技術をさらに高めて産業廃棄物の低減に貢献できる会社を目指していく考えだ。

株式会社クローズアップ

類　型｜新役務の開発又は提供

メーカーと販売店の双方にメリットがある ネット通販のプラットホームを開発

- 業　　種　他に分類されないその他製造業
- 所 在 地　姫路市夢前町山之内甲543
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　平成8年
- 売 上 高　1億5,000万円（平成26年2月期）
- 従 業 員　5人
- 承　　認　平成26年3月
- 承認テーマ　マーケティング・プラットフォーム「FLOW」による新ネット流通システムの構築

ネットに精通する強みを生かして

株式会社クローズアップの田中勝久社長は、その柔軟な発想力でこれまでさまざまな事業を手掛けてきた。

パラグライダー好きが高じ、フライトジャケットに合わせて写真を印刷しオリジナルウエアにするデザインシステムを作り上げたのが平成12年のこと。15年には色とパーツ、マークをパソコン画面上で自由に組み合わせオリジナルのシャツを作るシステムを開発。その後も、学校用副教材の企画開発、インクの開発なども手掛け、それぞれ事業化につなげてきた。インターネットを活用した直販事業についても、インターネット黎明期だった8年から着手しており、その分野にも精通している。

これまで築いてきたインターネットの世界における流通の知識とシステム開発のノウハウを生かし、今あるネット流通チャネルの抱えるさまざまな問題を解決する仕組みを作り出そうと開発したのが、マーケティング・プラットフォーム「FLOW」だ。

開発の狙いについて田中社長は、中小企業のネット活用が遅れている点を指摘する。「大手流通会社は、店舗からネットまで全ての販売チャネルを有機的に活用するいわゆるオムニチャネル化でお客さんを囲い込んでいます。一方で中小企業は楽天をはじめとするインターネットモールに出店しているケースが多いのですが、そのモールが現在あまりにも肥大化し、一店一店が埋もれてしまっています」

メーカー（サプライヤー）側にしてみれば、せっかくいい商品を持っていてもどこに売りに行ったらいいのか分からない。一方で、店側にしてみると、多くのメーカーの商品を売りたいと思っても、小ロットの商品の在庫をたくさん抱えるのは手間が掛かってしまっているのが現実だ。

同社は「FLOW」の開発を経営革新計画として申請することに。福崎町商工会の支援を受け、計画書を作成。「商工会の吉澤経営指導員には、計画書の作成を手伝ってもらい、必要に応じて専門家を派遣していただきました」と振り返る。計画書作成に当たっては、システム開発の内容を審査員に分かりやすく伝えなければならないため、どのように書いていけばいいのか、吉澤指導員は専門家と一緒に夜中の12時まで考えてくれたこともあったという。

中小企業の立場になってシステムを開発

さまざまな問題意識を基に構築された「FLOW」は、サプライヤー、小売店、ユーザーを継ぎ目なしにつなぐ流通基盤が、

経営者のことば

株式会社クローズアップ　代表取締役

田中 勝久 氏

これまでさまざまな事業を手掛けてきましたが、常に気持ちの根底にあったのは、知識や資金に乏しい中小企業にとって役立つことはないか、という思いでした。「FLOW」の導入が多くの会社に広がることで、日本の中小企業の元気につながればいいなと期待しています。

支援機関から

福崎町商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

吉澤 幹夫 氏

社長から新商品開発の熱い思いを聞いたのが取り組みのきっかけです。申請書作成では、支援というより業界のことを勉強させていただいたという方が正しいかもしれません。新流通システム「FLOW」が完成し、いよいよプレスリリースを支援していきます。大企業が今取り組もうとしていることの先取りをし、経営資源に限りのある「中小企業のオムニ化のためにこのシステムを作った」と夢を語る社長と、支援機関の使命感を同期させることができたのは経営革新という制度のおかげです。

中小企業の立場でつくられている。①小売店はひな形を選択し、必要事項を入力するだけでネットショップを制作できる。②サプライヤーと小売店が売上管理・在庫管理・顧客管理などを一括でできる。③小売店はサプライヤーから提供される商品のピックアップ作業だけで各店舗でネット販売ができる。④サプライヤーと小売店が在庫を同期化しタイムリーな在庫管理ができる。「FLOW」にはこのような特徴がある。

「例えば、サプライヤーが持っている在庫は店で売れるたび同期して減り、在庫がなくなるとネットショップ上の商品データは消えるようにしているのでクレームもなくなります。店がキャンペーンで安売りをしたいと思えば、それも自由にできます」

承認によって対外的な信用アピール

「経営革新計画の承認を受けたことは、FLOWのビジネスモデルをPRする上で大いに役立った」と田中社長は話す。ソフトウエアの開発事業は、開発内容を顧客に理解してもらいにくいため、公的機関の外部評価を受けることが有効だ。顧客にプレゼンテーションをする際も、対外的な信用が得られていることで話を聞いてもらうことができるという。

また、経営革新計画の内容をベースに、国のものづくり・商業・サービス補助金の採択を受けることにもつながった。この資金を利用して、ソフトの内容にさらに磨きを掛け、楽天やAmazonなどのデータベースとも同期化し、小売店のネットショップ、楽天、Amazon、店舗のどこで売れても在庫状況がリアルタイムで分かるようにした。

現在は、システムビジネスモデル特許を取得し、さまざまな業界にアプローチをかけている。その結果、汎用を使うのではなく、企業ごとにシステムとして導入する方向も出てきている。また、システムのPRには資金力が必要であることから、外部資金調達に踏み切ることにし、現在いくつかのベンチャーキャピタルなどから出資の打診を受けているという。

「FLOW」の販売も好調だ。百貨店グループと商談が成立しているほか、中国の大手サイトとの連携の話も進んでいる。さらなる販売に向け、中小企業顧客14万社をサポートするコンサル会社と業務提携したほか、販売力強化のため大手商社との提携話も進んでいる。

「FLOWを世に送り出すためには、大手と対立するのではなく、連携協力し事業化を加速させる必要があります。そして安定した段階でそのシステムを活用し、日本の中小企業を元気にしたい」と田中社長。「FLOW」の取り組みは、中小企業の可能性を大いに広げることになりそうだ。

有限会社アトリエケー

類　型｜新商品の開発又は生産

設備投資で多品種少量生産を実現
よりニッチな市場で細かいニーズに対応

- 業　　　種　補正着製造業
- 所　在　地　姫路市田寺4-5-12
- 資　本　金　370万円
- 創　　　業　平成8年
- 売　上　高　5,600万円（平成25年3月期）
- 従　業　員　5人
- 承　　　認　平成26年1月
- 承認テーマ　高齢者でも簡単に着用できる男性用補正下着の開発

平成26年度 成長期待企業選定

高齢者を対象に着やすさを追求

体のラインをよりよく見せるための補正下着。補正下着は女性用のイメージが強い中、有限会社アトリエケーが手掛ける男性用補正下着が人気を集めている。マッサージ治療院やダンススクール等の卸先に好評で「姿勢が改善された」「お腹回りがすっきりした」とリピーターが続出。同社が独自で開発した低伸縮素材を使用し、着るだけで簡単に変身できる夢のような補正下着を、主にインターネットで販売している。

メンズカジュアルウエアのデザイン企画会社として創業した同社。当初は製造の規模が小さく知名度が低いことから、売り上げは伸び悩んだ。世の中にないものを作ることで大手との差別化が必要だと考えた同社の北浦基広社長は、10年前に男性用補正下着に注目。メンズのインナーウエアの素材が綿から化繊へ変わる時期でもあり、可能性を感じたという。ガードルを発売したところ評判が良く、次にTシャツ型を発売。低伸縮素材の開発も行い、男性用補正下着メーカーとしての地位を確立していった。平成25年には「ひょうごクリエイティブビジネスグランプリ」の知事賞を受賞した。

一方で、男性用補正下着市場は、同社の商品と比較すると補正力は弱いが、スポーツ愛好家向けの商品は多数存在し、価格が手頃という状況がある。そこで、より独自性の高い商品展開が必要だと考え、兵庫県中小企業団体中央会の支援を受けて経営革新計画に取り組むことになった。

同社の商品は、補正力では高い評価を得ていたが、着脱が難しいと顧客から指摘されていた。そこで高齢者をターゲットに、VネックTシャツ型、ガードル、ウエストニッパーの3タイプの開発を計画した。独自に開発した伸び縮みしにくいシートを背・腰等の部位に当てテーピング効果を狙うとともに、Tシャツ型は補正機能と着用後のずれにくさを強化するためにコイルばねを装着。着用しやすくするために前開きにし、ホックとジップで留めることができ、ベスト感覚で着用できる。従来品と比べ補正力をアップさせたこれらの新商品は、農作業や介護のヘルパーなど、腰を悪くしがちな仕事を補助する簡易パワースーツとしての役割を果たすこともできる。

設備投資で商品数を増やす

同社の新商品開発の裏には、徹底した顧客との対話が

経営者のことば

有限会社アトリエケー　代表取締役

北浦 基広 氏

少ない人数少ない資本で、効率よくやっていくことを心掛けてきました。今後もお客さまの声を聞き、時にはモニター協力をお願いすることで、より細かいニーズを拾い、当社にしかできない商品を作っていきたい。役立ち喜ばれる商品を作り続けていれば、後から利益がついてくると信じています。

支援機関から

兵庫県中小企業団体中央会

谷﨑 友亜 氏

経営革新計画から生まれた商品が、当初想定とは別のニーズに対応する新たなヒット商品へと派生しています。これは計画策定において市場や競合、実現性等の調査をする中で、次の可能性として見出した市場でした。このスタートとなった経営革新計画の作成のお手伝いをさせていただいたことは私にとって大変勉強になりました。これからも販路の拡大や施策の活用等の支援を引き続き行っていきたいと考えております。

ある。インターネットでの購入者には、北浦社長が電話で着心地などをヒアリング調査。また、商品を取り扱っている小売店では店頭に立ち、商品説明をするとともに試着してもらう。各種展示会にも積極的に参加し、宣伝と情報収集に努めている。「複数のお客さまから同じ意見があった場合は、そこが改善点。分からない程度ですが、マイナーチェンジは続けています」と北浦社長。

かねてからの懸念は製造を外注していること。外注の場合、ある程度まとまった枚数を注文しなければならず、商品の種類を増やすことができなかった。また、納期が安定しないという問題もあった。そこで、社内で完成品まで製造できるよう設備導入を決意。経営革新計画の承認により、ものづくり補助金を受けることができた。

「製造コストは高くなりますが、少量をすぐに生産できるので在庫を最小限にしても欠品のリスクがありません。新しいデザインも型紙から試作品まで社内ですぐにできるようになりました」と北浦社長。これまでは主に黒とベージュの2色展開だったが、新設備導入で色柄ものの商品も作りやすくなった。また、2回目以降は購入されたお客さまからの細かいリクエストにも個別で応えることもできる。今後は若い人や女性向けの新デザインも検討している。

公的機関の支援の重要性を再認識

経営革新計画の申請においては「新商品についてのイメージはあっても、書類の書き方が全く分からず、中央会の支援を受けなければ申請自体が難しかったと思います」と北浦社長。また、これまでは同業他社と自社の経営状況の比較分析をしたことがなかったが、計画の策定に当たって自社の状況が把握できたという。その他、新商品開発を順序立てて計画したことにより、試作品の製造から製品発売までを効率よく進めることができた。

「経営革新計画の申請を機に、中央会の谷﨑氏からさまざまな情報を得ることができたのは大きかった。各種補助金の申請や農イノベーションへの参加など、知らないままだともったいないことばかりでした」

平成26年にはひょうご産業活性化センターの「成長期待企業」に選定された。「男性用補正下着はまだまだ開発余地のある市場。じっくりと需要を発掘することで堅実に売り上げを伸ばすことができる」と北浦社長。業界の先駆者となりジャンルを確立させていくことが目標だ。

株式会社山喜

類　型｜新商品の開発又は生産

経営革新計画に大きな可能性を感じて挑戦
煙や臭いが出ない真空冷凍焼肉を新発売

- 業　　　種　食肉小売業
- 所　在　地　たつの市新宮町仙正93
- 資　本　金　1,000万円
- 創　　　業　昭和30年
- 売　上　高　2億5,000万円(平成26年2月期)
- 従　業　員　3人
- 承　　　認　平成26年3月
- 承認テーマ　調理済み真空冷凍和牛焼肉の販売

地元の人々に愛される精肉店

たつの市新宮町に店を構える「肉の山喜」。昭和30年の創業以来、「質の良い肉を良心的な価格で売る店」として、地域の人々に愛されてきた。卸・小売のほか、同町内で食品スーパーや焼肉店も直営している。

「宮崎牛や佐賀牛などを中心としたブランド牛のA5、A4ランクを厳選してそろえているのが、当店の特長です」と話すのは本店の前田大詞店長。西播磨一円の焼肉店、レストランに食肉を卸すなど、手広く事業を手掛けるが、近年は経営のあり方を見直す必要性を感じるようになったという。「このまちでも、少子高齢化が着実に進んでおり、肉の消費量の飛躍的な伸びは期待できません。加えて、若い世代を中心に、専門店を買い回るのではなく1カ所のスーパーで買い物を済ませる傾向がますます強まっていて、専門店の強みが発揮しづらくなっています」と打ち明ける。

先細りが危惧される精肉事業はもともと利幅も薄い。そこで力を注ぐのが、自家製加工食品の充実だ。コロッケやミンチカツ、焼豚、ロールキャベツなど、手間暇をかけて作る自家製総菜のメニューは実に豊富。家事や仕事に多忙な主婦に重宝され、夕方には近隣の高校生たちも多数立ち寄る。

仲間と一緒に経営革新計画に取り組む

地元たつの市商工会の青年部長、兵庫県商工会青年部連合会副会長の要職を務める前田店長。ある時、公務で東京を訪れ、参加した会合で経営革新計画のことを知って大きな可能性を感じた。「地元の経営者仲間と取り組んでみたい」と考え、早速仲間たちの意向を聞いたところ、賛同を得ることができ、たつの市商工会でセミナーを開くことに。「商工会青年部のメンバー10人ぐらいで計5、6回の勉強会を開きました。中小企業診断士の先生を講師役に、経営革新計画の基本から事業計画書作りまでを学びました」

自身も、顧客のニーズを満たし、店に利益をもたらすオリジナル商品の開発を狙い、いくつかの事業計画案を考え、セミナーの場で発表した。最終的に県から承認された「調理済み真空冷凍和牛焼肉の販売」は、このとき発表したアイデアの一つだった。「実は一番自信がなかった案。ところが、いざ発表してみると異業種の仲間から『面白い。それならいけそう』と口々に言われ、自分ではとても意外に思いました。それほどいわれるなら試しにやってみようということで、さらに事業の可能性を追求していったのです」

計画は、黒毛和牛焼肉を調理後に真空パック加工し売り

経営者のことば

株式会社山喜　本店店長

前田 大詞 氏

自分の呼び掛けで始まった経営革新計画の勉強会。その過程では多くの学びがありました。事業の当事者は主観的思考に陥りがちですが、冷静に客観的に事業を見つめることの大切さを再認識しました。共に頑張った仲間たち、支援いただいた商工会の指導員の方に感謝しています。

支援機関から

たつの市商工会　経営指導員

大原 尚 氏

前田店長は当商工会で青年部長をされており、青年部で数カ月にわたる経営革新セミナーを主催し、経営革新計画承認を目指して部員の皆さまを牽引してこられました。セミナーを通じて感じたことは、前田店長は非常に聡明で柔軟な考えの持ち主であり、自社の企画に対しても他の部員に対してもさまざまなアイデアを提案されていたのが印象的でした。今後とも自社の発展のため、また、地域の発展のためにますますご活躍されることを楽しみにしております。

出すというもの。湯煎5分で手軽に焼肉を楽しめ、部屋に煙や臭いが充満することもない。冷凍庫で90日間保存も可能だ。「寮生活をしている親戚の子どもが『寮で肉を食べたいけれど、集団生活では難しい』と嘆くのを聞いたことがあり、そこからヒントを得たアイデアでした。少量だけ食べたい高齢者、一人で焼肉店に入りづらい女性などのニーズにも応えられそうと考えました」と話す。

セミナーでは、自身が仲間たちからさまざまなアドバイスや意見をもらったように、仲間たちの事業計画にも積極的に感想を述べた。和菓子店、建材業、木材業、金属加工と幅広い業種がそろっていたこの勉強会から、同社を含め実に5社が経営革新に挑み、見事承認を得たという。「異業種のメンバーと交流していると、自分では『当たり前』と思ってやっていることの面白さにあらためて気付かせてもらえますね。共に学ぶことから得たものは大きかった。単独であれば挫折していたかもしれません」と仲間たちとの切磋琢磨の日々を振り返る。

グループ討論では、同商工会の大原指導員やアドバイザーからもさまざまな意見をもらった。「大原指導員には申請する書類作りも助けてもらいました。特に売り上げ計画の数字は、一緒に積み重ねていきました」

ものづくり補助金を活用して設備を導入

計画の承認後、ものづくり補助金を申請し、平成26年9月に交付決定を受けた。それを原資に、かねて着目していた最新式の大型調理器を導入。真空加工する焼肉はそれまで調理担当者が火元に付きっ切りで手焼きしていたが、機械任せにできるように。「一度に大量に調理でき、焼きムラも出ないため、より高い品質の商品を作ることができるようになりました」と話す。コロッケ作りで大量に仕込みが必要となるジャガイモの加熱や、店自慢の焼豚作りでもこの機械が活躍しているといい、「作業の効率化が一気に進み、本当に助かっている」と表情は明るい。強力な〝助っ人〟の登場でまた新しいメニューが生まれそうだ。

「おいしい総菜を目当てに若いお客さんにぜひ店に来てほしい。そこから精肉専門店ならではの肉のおいしさを知ってもらえたらと思います」と前田店長。店の公式フェイスブックで自らお薦め商品やお買い得情報を発信するなど、新たな営業スタイルを模索している。

佐用自動車株式会社

類　型｜新商品の開発又は生産

割賦金が未払いになるとエンジンが止まる装置
自動車整備で培った技術を生かし新商品開発

- 業　　種　自動車販売整備業
- 所 在 地　佐用郡佐用町佐用232－1
- 資 本 金　1,500万円
- 創　　業　昭和27年
- 売 上 高　2億1,000万円（平成25年12月期）
- 従 業 員　12人
- 承　　認　平成22年11月、平成26年9月
- 承認テーマ　自動車の割賦販売・リース販売における未払い抑制装置の開発・販売

平成22年度 成長期待企業選定

経営革新計画の初承認は5年前

佐用自動車株式会社は昭和27年創業。自動車販売・整備を基幹事業として成長を遂げ、レンタカー事業、観光バス事業、福祉介護用品の取り扱いなども手掛けている。小林義昭社長は「消費税増税や車検延長問題、新型車両のメーカーによる囲い込みなどで、自動車販売・整備は需要が激減。若者の自動車離れと高齢化も大きな問題です」と現状の課題を話す。基幹事業では先細りは必至。そこで、技術力を生かした新事業の開発に力を注いでいる。

ひょうご産業活性化センターの「成長期待企業」にも選定されている同社は、これまでに2度、経営革新計画の承認を受けている。最初に取り組んだのは平成22年のこと。「後付け操作簡単アイドリングストップシステムの開発・販売」がテーマだった。

小林社長自身、当時から環境問題に高い関心を寄せており、アイドリングストップ運動を実践していた。ところが、いくら呼び掛けても実施が進まない。その根本には「面倒くさい」などの人間側の事情があった。

そこで同社では、自動車整備で培った技術を生かし、後付け操作簡単アイドリングストップシステムを開発・販売することに。「後付けのアイドリングストップシステムはすでに存在していましたが、『操作方法が分かりにくい』『対応機種が少ない』『誤作動が多い』などの問題があり、普及が進んでいませんでした」。それらを改良した商品を作り、メーカーに5,000台を納入。その後、アイドリングストップ機能を元から備えた車が増え、製品は一定の役割を終えた。

車両盗難防止システムを開発

後付けアイドリングストップ装置を開発した段階で、それを改良した新しい商品のアイデアが小林社長の頭にはあった。同装置はエンジン回りの配線と関係しており、防犯機能を兼ねた商品の開発が可能と考えたのだ。背景には、国内における自動車盗難件数の増加があり、「当社のお客さんにも『車を盗まれて困った』という方がおられ、商機はあると考えました」と話す。

こうして開発したのが、次世代の車両盗難防止システム「沈黙の鉄人」。イモビライザーなどに代表される従来の防犯装置とはまったく異なる車両盗難防止システムだ。従来の防犯装置は電子音やクラクション、ヘッドライトのパッシングなどにより窃盗犯を威嚇するが、プロの窃盗犯は数十

経営者のことば

佐用自動車株式会社　代表取締役

小林 義昭 氏

「沈黙の鉄人」の販路拡大で佐用町商工会に相談。専門家や各種補助メニューなどを紹介いただいたことが今回の経営革新計画の申請につながりました。申請書作成に当たっては、商工会の指導員さんに助言いただいた上、県民局の担当者さまとの間に入っていただき、とても助かりました。

支援機関から

佐用町商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

古田 英利 氏

2年前、小林社長から新商品の販売促進・販路開拓について相談を受けたのが取り組みのきっかけです。県連合会の専門家の方と一緒に支援していく中で、ターゲットの変更や絞り込み等をした結果、何とか軌道に乗り始めたので、さらなる商品開発ということになり、今回の経営革新計画に至りました。小林社長が大変熱心で、次々とアイデアが出てくる中、それを実現するための計画作りや提案など一緒に考えさせていただきました。今後もさまざまな要望に応え支援できるよう、スキルアップをしていきたいと思います。

秒で解除してしまう。また、リモコンキーの電波を不正受信することによってキーのIDとパスワードをコピーし、威嚇装置を作動させることなく、堂々とエンジンをかけて盗み去ってしまう。「当社製品は、それら威嚇装置とはまったく異なる視点から設計しており、専用リモコンでセキュリティ解除しない限り、エンジンがスタートしません。さらに、もし窃盗犯が装置本体を見つけて配線を切ったりバイパス接続しようとしたりしてもエンジンはスタートしないため、盗難被害から愛車を守ることができます」とアピールする。

性能には自信があったが、販売は苦戦。「佐用町商工会経由で中小企業診断士の先生に相談したところ、農機具に転用してみたらどうか、との助言をいただきました」。大型トラクターは1,000万円以上と高額だが、防犯に対する備えはあまり進んでいない。思い切って方向転換したところ、農業従事者のニーズにピタリとはまり、特に東海地区で引き合いが増えているという。

2度目の経営革新は未払い抑制装置の開発

そして昨年、さらなる発展を期し、再び同商工会のサポートを受けて2度目の経営革新計画承認を実現した。テーマは「自動車の割賦販売・リース販売における未払い抑制装置の開発・販売」。リモコンでキー操作を無効にする原理は盗難防止装置と同じで、同装置の基盤を改良して用いる。「『沈黙の鉄人』同様に音を出さずに効果を発揮する装置で、商品名を『沈黙の保証人』とし、『沈黙シリーズ』としてファミリーブランド化を図る考え」という。

車両の分割販売においてクレジット審査が厳しい人を想定して考案。携帯電話の通話料金が不払いになると通話ができなくなる原理を自動車販売に取り入れる。東日本大震災の被災地で、日常生活で車が必要なのに、高齢だったり、職を失ったりして、クレジット審査をパスできず、購入を諦める人が少なくない現状を目の当たりにしたという小林社長。販売店と購入者双方の了解のもとでこの装置を取り付けて販売契約を成立させ、分割の支払いが滞ると販売店がエンジンの始動をできないようにする。入金されるとまた始動できるようになる。「物言わぬ装置が保証人」、すなわち「沈黙の保証人」というわけだ。

商工会の古田指導員に相談し、文章化する中でアイデアが具体化、目標も明確に。現在、試作品の設計・作成中で、電波試験や耐久テストなど、行く手には数多くの関門があるが、「たくさんの人の力になれる商品。実現に向けて開発を急ぎます」と力を込める。

海の家メリ

類　型｜役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

切浜竹野海岸の魅力をもっと知ってほしいと ジオパーク景勝地を巡るカヌーツアーを開始

● 業　　　種　その他の飲食店
● 所　在　地　豊岡市竹野町切浜621-1
● 資　本　金　—
● 創　　　業　平成18年7月
● 売　上　高　1,150万円(平成25年12月期)
● 従　業　員　3人
● 承　　　認　平成25年7月
● 承認テーマ　山陰海岸ジオパークを満喫する
ジオカヌー＆スノーケリング体験ツアー

切浜竹野海岸のにぎわいを取り戻したい

海の家メリの宮崎秀平代表はもともと奈良の出身だ。8年前の結婚を機に、妻の実家が竹野町切浜海岸で営む民宿を手伝うことに。切浜竹野海岸は、但馬エリアで人気の竹野海岸と岩を隔てた西側にあり、清瀧洞門や淀の洞門などの景勝地を望むこぢんまりした砂浜で人気を集めている。だが、海水浴客は年々減り、かつてはひしめくように立っていた海の家も1軒を残すのみとなっていた。宮崎代表が切浜竹野海岸に腰を落ち着けようとやって来た年に、その1軒の海の家が廃業することに。もともと「自分で商売をしたい」と考えていた宮崎代表は自らオープンさせ「海の家を守る」決断をする。11月から3月までは民宿を手伝い、4月から10月は海の家の経営に専念。「初めは右も左も分からない状態。電池やガスボンベなど、通常の海の家では扱わない商品をそろえるうちに信頼関係が生まれ、リピーターが増えていった」という。

しかし、切浜竹野海岸全体としては人が戻らないままだった。土地の魅力は十分にある。「砂浜、海がとてもきれいで、清瀧洞門や淀の洞門の風景も見事なほど美しい。これだけの観光資源があるのなら、もっとPRすれば観光客は来るはずだと思っていました」

そんな折、竹野町がカヌーで町を売り出すプロジェクトをスタートさせると聞く。町が用意したカヌーを借りて、カヌー&スノーケリング体験ができるサービスを始めようと考えた。

経営革新計画でカヌープランの内容を練る

豊岡市商工会の青年部に入会していたこともあり、指導員から経営革新計画に挑戦してみてはとアドバイスを受け、サービスの内容を練ることにした。出来上がったのが「ジオカヌープラン＆スノーケリング体験ツアー」だ。世界ジオパークに認定された山陰海岸の景勝地をカヌーで堪能できるツアーで、ファミリー層がターゲット。まず砂浜でカヌーの練習をした後、清瀧洞門へ行き、そこでスノーケリング体験をするというものだ。安全性を重視し、カヌー専用の人材を雇用。参加者全員に目が行き届く内容に磨き上げた。

また、同商工会の専門家派遣事業を活用し、効果的なプレスリリースの作り方の指導を受けた。「神秘性」「秘境」をキーワードに打ち出し、潜った時に太陽の光が海中に差し込む様を「光柱」と表現した。すると、平日昼間のテレビ情報番組に取り上げられ、生中継もされ、初年度の平成24年

経営者のことば

海の家メリ　代表
宮崎 秀平 氏

竹野町の宿泊施設は冬になるとカニ、夏は海水浴で客を集めていますが、春と秋の集客が課題です。通常のカヌープランにクリアカヌーのプランを加えることで春、秋のシーズンの集客にも目途が立ってきました。今後は、宿泊施設の経営にも着手する予定です。京阪神から若くてやる気のある人を雇用し、定住者の増加にも貢献したいと思います。

支援機関から

豊岡市商工会　経営指導員
三浦 健太 氏

宮崎代表は、山陰海岸ジオパークという資源を活用し、地域課題をビジネスの手法で解決するソーシャルビジネスに率先して取り組む地域のオピニオンリーダー的な存在です。経営革新計画承認申請、補助金申請、経営改善指導等を、一人の担当者でなく、チーム豊岡として、豊岡市商工会一丸となり支援してきました。ビジネスプランも固まり、今後は販路開拓に向け、支援していきたいと考えています。

は約500人の利用者を獲得することができた。

経営革新計画承認後に採択された補助金を活用し、底面が透明で海中の様子が見えるクリアカヌーを購入。さらにコースの充実も図った。従来の湾内を巡る2時間コースに加え、時間帯別に早朝・日中・夕焼けの海をカヌーで楽しむ組み合わせコース（早朝・日中、早朝・夕焼け、日中・夕焼けの3パターン）の提供も始めた。その後も毎年のようにプレスリリースを出し続けると、少しずつ京阪神からの利用客が増加し、リピート率も上がった。その結果、利用者は25年には1,446人、26年には2,302人と順調に増えていくことになる。「豊岡市商工会は、経営革新計画承認申請、補助金申請、経営改善指導と、一人の担当者だけでなく、チーム豊岡として、それぞれ支援していただきました。時には専門家も交えて経営向上について一緒に考えていただき、とても助かりました」と感謝の言葉を述べた。

滞在型観光客の増加を目指して

昨シーズン、初めて利用者のアンケートを取ったところ、20代から40代が全体の7割を占め、中でも6割が女性であることが分かった。こうした分析結果を基に今後は、カヌーの初心者、しかも若い女性、家族をターゲットに情報発信をしていく。加えて、例えば独身でオフは趣味に没頭するアウトドア好きな人たちを固定客として取り込んでいく構えだ。

一方で、課題も浮かび上がった。利用者の大半が日帰りで、地元での宿泊は少数にとどまっている点だ。「今後は切浜竹野海岸に少しでも長く滞在していただけるよう、滞在型のコンテンツを開発していきたいと思います」。手始めに、SUP（スタンドアップパドル）を新たにそろえ、7月からサービスを開始する予定だ。大きなサーフボードの上に乗り、パドルを使いこぐ。波に乗ることはもちろん、平水面をクルーズしたり、フィッシングを楽しんだりと、無限の可能性を秘めている。

切浜竹野海岸の周辺に立つ民宿は経営者の高齢化や後継者不足から継続が難しくなっている。「このエリアに観光客をもっと呼び込むことで、民宿の宿泊者数を何とか増やしていきたい」と宮崎代表。そのためには観光地としての魅力をさらに向上させる必要があると考え、地元の漁業組合にも入った。「ワカメやエビ、サザエなどこの辺りは海の幸にも恵まれている。これらを料理して、おいしく食べていただくこともできる。もっとこの地の資源を活用し、集客につなげていきたい」と将来を展望している。

安積創庭

類　型｜役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

造園業がプロデュースする山あいのカフェ
北欧テイストの心豊かな暮らしを提案

- 業　　種　造園業・飲食業
- 所 在 地　朝来市新井535
- 資 本 金　―
- 創　　業　平成16年
- 売 上 高　4,000万円(H26年12月期)
- 従 業 員　7人
- 承　　認　平成23年1月
- 承認テーマ　子供が自然と触れ合えるローメンテナンス・ガーデン提供事業及びイメージガーデン・カフェの立ち上げ

山々に抱かれた北欧デザインの一軒家

播但連絡道路の朝来インターからさらに3キロほど山間部に入った所に現れる北欧デザインの一軒家。カフェ「Oak-yard(オークヤード)」は、分かりにくい場所にありながら、いつ訪ねても女性客でにぎわっている人気店だ。天井が高い店内は白を基調にした内装で、暖炉や品の良い木製の家具が置かれている。オーナーは造園業・安積創庭の安積武代表。切り盛りするのは妻の潤子さんだ。

安積代表は大学を卒業して一般企業に就職した後、造園業でアルバイトを始めた。子供のころから豊かな自然に囲まれた土地で育ったこともあり、造園の仕事が性に合っていることに気付く。「造園の仕事の面白さは、庭を造ることによって建物を引き立たせることができ、全体の雰囲気をがらっと変えられること」と安積代表は造園の魅力を語る。その後、安積創庭を創業。神戸、大阪までを商圏と捉え、和洋を問わず木や石など自然の素材を生かしながら建物と調和させる手法で、着実に仕事を増やしていった。

ある時、事務所兼倉庫を改装し、開催したハンドメイドのイベントが盛況で、「いい物を置けば、こんな場所でも足を運んでくれる人がいると思いました」と振り返る。この自然豊かな場所でカフェやショップを開きたいという潤子さんの思いもあり、安積代表は、その建物をカフェにできないかと考え始めた。「同じ造るなら庭も造って、来られたお客さんに、造園業のPRもできるような場所にしたい」との思いが膨らんでいったという。

経営革新計画で店のコンセプトが明確に

このころ、旧知の朝来市商工会の和田経営指導員から、経営革新計画の勧めを受け、経営革新計画に挑戦することで企業としての方向性を考える機会になると考え、同商工会が主催する研修会に参加した。自分一人で造園から経営まで担っていたため、「講師の専門家から、『自分が動いてするのは作業。仕事じゃない』と言われたことはその後の経営を考えるいいきっかけになった」と話す。特に、カフェの運営は採算度外視で、「来てくださったお客さんに喜んでもらえたらそれでよい」という軽い気持ちで考えていたが、講師から「そんな甘い気持ちでは成功しないし、本業の足を引っ張る」と厳しい言葉で指摘を受けた。

それで気持ちに火が付き、熟考を重ね行き着いたのは「安積創庭プロデュースによる北欧テイストを取り入れた

経営者のことば

安積創庭　代表

安積 武 氏

工務店や設計士と連携し、建築、造園の垣根を越えた提案を行う事業も新たに始めたところです。自分たちが楽しみながら、地域の人たちとつながって、地域の自然や伝統に着目しながらさまざまなことを企画していけば、それがおのずと住んでいる地域を元気にすることにもつながると思っています。

支援機関から

朝来市商工会　経営指導員

和田 洋一 氏

田舎だけどおしゃれなライフスタイルを地域に提案したいという安積代表の熱い想いからこの事業計画を策定しました。実行支援をさせていただく中で必ず"こだわり"という本人の"個性"が垣間みられ、本当に夢を具現化されていかれているのがこちらも実感できました。これから、造園業とカフェとのイメージ融合ができれば事業として確立できると確信しています。

コンセプトカフェ」。事務所に「自然志向的なローメンテナンス・ガーデン」をコンセプトとしたカフェを併設することにより、顧客にリアルなガーデンイメージを提供し、エクステリア施工、メンテナンス相談への誘導を図りたいと考えた。これは、ガーデンに対する愛着心や欲求を生む仕掛けづくりでもある。子供が自然と触れ合えるローメンテナンスガーデンの提供とイメージガーデンカフェの2本柱で、経営革新計画の申請を行った。

また、カフェで提供する料理は、大根や白菜、キャベツ、トマト、キュウリ、ルッコラなど自家製野菜をふんだんに使うことにより、家庭菜園の楽しみ方も提供する。

造園工事の受注につなげることが今後の課題

「経営革新計画の策定と申請では、朝来市商工会から全面的に支援していただきました。和田指導員の助言のおかげで、頭の中の事業アイデアを具体的に書類に落とすことができました。また、計画を立てる上で試行錯誤し、理想と現実の差などについて事業を展開するまでに勉強でき、感じられてよかったと思います」と話す。経営計画の内容をしっかりと詰めたことにより、承認後は金融機関から改装費と運転資金の融資を受けることができた。

「Oak-yard」は2年前にオープン。但馬全域から女性客を集め、中には竹田城跡の観光と合わせて神戸・阪神間から足を運んでくる人もいる。

カフェとしては一定の成功を収めたが、承認された計画のもう一つの柱の実行はこれから。カフェの庭園を、子供が自然と触れ合える「ローメンテナンス・ガーデン」に整備して、来店客に提案していく。本業である造園業における、カフェを活用した、顧客に分かりやすく提案する営業スタイルの確立だ。

現在でもその可能性は見えており、「来られたお客さんの中には建物、インテリアに興味を持つ人も多く、建物のリフォームの依頼や相談を受けることもあります」という。そのためには、仮植えの状態の庭をリニューアルして、「造園屋がプロデュースするカフェ」を前面に出していく。庭園の充実が今後の課題だ。

有限会社竹田屋

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入

観光客をターゲットにした事業計画が成功
昼食時の売り上げは計画策定時の2倍強に

- 業　　　種　飲食業
- 所　在　地　朝来市和田山町久世田22-1
- 資　本　金　300万円
- 創　　　業　平成3年
- 売　上　高　6,900万円（平成26年3月期）
- 従　業　員　5人
- 承　　　認　平成24年12月
- 承認テーマ　竹田城写真に特化した店内ギャラリー化による顧客満足の増大、および新規顧客誘引

高価格イメージの払拭と竹田城跡観光客の取り込みが課題

天空の城として人気を集めている朝来市の国指定史跡・竹田城跡の入城者数は、昨年59万人を突破した。その城下にあり、須磨克英社長が営む但馬牛専門焼き肉店の竹田屋は、お重の中にたっぷりの但馬牛のおいしさを詰め込んだ「城山重」をランチメニューで提供し、観光客から人気を集めている。また最大133人収容の広い店舗には、地元の写真愛好家による竹田城跡の写真が数多く展示され、団体ツアーからの引き合いも多い。

同社のステーキや焼き肉は、但馬牛の中でも上質な素材を厳選して提供している。一方で、店の存在は多くの人に知られているものの、高価格イメージが定着していたため、敷居の高い店になっていた。高価格イメージを払拭する昼のサービスランチの新メニュー開発が課題であった。

また、店舗の立地は非常に良く、竹田城跡の駐車場から帰りの車は必ず竹田屋のある交差点に出てくる。当時、急増していた竹田城跡の観光客をいかに取り込むかということも課題であった。

そこで、兵庫県信用組合の紹介で、兵庫県中小企業団体中央会の香川指導員と専門家の支援を受け、経営革新計画の策定に取り組むことになった。観光客向けに団体でも無理なくオペレーションできる新メニュー開発と、観光客にどうやって来店してもらうか、香川指導員と専門家の助力を得ながら、計画書を作成する中で検討を進めた。

新メニュー「城山重」と店内ギャラリー化

一度に大勢の来店があっても、スムーズにおいしい但馬牛を提供できるように開発したのが、新メニュー「但馬牛焼肉お重（城山重）」である。肉は薄切り肉を使用し、但馬牛の味と軟らかさを強調するため、焼き時間を工夫するとともに、竹田屋独自のたれを作り、お重に入ったご飯が見えないほど肉を敷き詰めた。価格は1,500円に設定した。但馬牛のインパクトとリーズナブルな価格、注文から提供するまでの時間の短さが魅力だ。多い日には1日に3回転で、トータル約350食を提供したこともあったという。

そして、専門家の助言で生まれたのが、経営革新計画のテーマであるとともに、観光客を呼び込むツールである竹田城跡の写真に特化した店内ギャラリーだ。約55平方㍍ある店内の壁面を生かして、地元の写真愛好家が自由に竹田城跡の写真を展示できるスペースとして提

経営者のことば

有限会社竹田屋　代表取締役

須磨 克英 氏

少しでも利益につながることであれば、どんなことでもやろうという意気込みで事業に取り組みました。お店でじっと待っていてもお客さんは来てくれませんから、こちらからどんどん働き掛けていく、これが成功の要因だと思います。

支援機関から

兵庫県中小企業団体中央会

香川 浩子 氏

当会は兵庫県信用組合と連携しながら個別の企業支援を行っています。竹田屋さんは朝来支店の窓口相談に来られたのがきっかけでした。経営革新計画を取り組むに当たり、納得した点は即実行に移されました。「待っていては駄目だ。攻めていく」と力強く語られ、竹田城でのチラシ配りは今も継続されています。今後も金融機関と連携しながら情報発信や食品関係の企業との連携等をサポートしていきたいです。

供することで、入城後の観光客が食事を味わいながら旅の余韻を楽しむことができる。

この店内ギャラリーは、観光客だけでなく、高齢者など竹田城跡に登れない人からも好評だ。また、他の山から竹田城跡を写したものが多いため、撮影スポットなどを聞かれることで、従業員と顧客のコミュニケーションにもつながっているという。

経営革新計画に取り組んだことで「香川さんと専門家から新しいアイデアをいただき、何に取り組めばいいのかが明確になった。また、但馬地域で初めて行われた審査会に参加し、私自身がプレゼンテーションをした結果、承認を受けることができたのは自信につながりました」と須磨社長は振り返る。

竹田城跡入り口でのメニュー配布が大成功

中央会の支援は計画策定だけではない。承認後計画実行に当たって観光客誘引の決定打となった竹田城跡入り口におけるメニュー配布も中央会が派遣した専門家のアドバイスがきっかけだった。観光客向けの配布用メニューを作成し、午前中に竹田城跡入り口で女性スタッフに配らせたところ、大成功。ツアーの企画担当者の目にも留まり、国内の団体客だけでなく、中国や台湾からも予約が入るようになった。海外の旅行会社と直接ファクスのやりとりも始まった。

収容力100人以上の団体客が利用しやすい店舗ということもあり、観光バス会社等からの引き合いも多く、昼食時の売り上げは計画策定時の2倍強に。竹田城効果で周辺に飲食店も増えているが、来店客数は今も増えているという。

現在は、従業員のTシャツを目立つデザインにリニューアルするなど、PRの取り組みを続けている。今後はこれまで取り組んできたことを継続しつつ、牛肉のくん製など土産物を開発していきたいという。より多くの団体客を受け入れるために、店舗の拡張も考えているそうだ。

経営革新計画に取り組み数値目標を設定したことで、計画実現の進捗状況を把握することができただけでなく、客単価上昇という次の課題も見えてきた。「今回策定した経営革新計画を実行したら売り上げが急増し、目標を大きく超えることができました。これからも新しい取り組みを積極的に続けたい」と意気込む。竹田城跡とともに但馬の名所の一つとなることが夢だ。

有限会社山高建設

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入／役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

エネルギーの地産地消が目標
森の恵みを生かすペレットストーブを販売

- 業　　　種　土木工事業、林業サービス業、耕種農業
- 所　在　地　篠山市垣屋159-2
- 資　本　金　1,000万円
- 創　　　業　昭和52年1月
- 売　上　高　9,178万円（平成26年6月期）
- 従　業　員　6人
- 承　　　認　平成25年2月
- 承認テーマ　火の安らぎをみなさまに
（ペレット製造とペレットストーブの販売連携「エネルギーの地産地消」）

「山の環境を守りたい」と林業に着手

JR篠山口駅から北へ約7キロの篠山市垣屋。旧多紀郡西紀町ののどかな場所に有限会社山高建設の本社はある。髙橋隆治社長は2代目。先代である父が昭和52年に創業し、平成3年の法人化と同時に後を継いだ。

「特技は重機を使った書道。それぐらい操作は熟練しています」と胸を張る髙橋社長。地元からの信頼も厚く、公共工事、民間工事共に順調に受注し、工事成績も高得点を得て好調に業績を伸ばしてきたが、平成10年ごろに潮目が変わったという。「公共工事が減少し、過当競争に施工単価下落という厳しい現実を突き付けられました。ほかと同じことをやっていては生き残れない。請負工事から脱却し、独自性のある事業をやっていかなければと考えるようになりました」と打ち明ける。新たな試みで農業部門を設け、農事組合法人を設立。果樹や黒豆、軟弱野菜の栽培を始めた。

その後、本業の建設業でダム工事に携わった時のこと。人手が入らずに荒れてしまった山林の現状を目の当たりにし、髙橋社長は山の環境を守る大切さを痛感する。「旧西紀町はもともと林業が盛んな土地柄。かつては木質エネルギーの地産地消が行われていましたが、高度経済成長下に石油や天然ガスへとエネルギーが転換していく中で、里山の雑木林利用は少なくなっていたのです」。そこで、平成20年からは林業にも着手。チェーンソーの扱い方を覚え、材木の伐採や間伐、林道設置業務で実績を積んだ。さらに、里山整備と経済活動を結び付け、持続可能な地域を築きたいとの考えで、仲間が発足させたNPO法人バイオマス丹波篠山に参画。その活動の中で、地元産の間伐材を生かした「ペレットストーブ」の可能性に気付いた。

ペレットストーブの事業化を商工会に相談

ペレットストーブに用いる「ペレット」とは、間伐材を乾燥させ、圧縮成形した粒状の燃料。地元篠山産の木材のみを原料としており、身体に影響のある化学物質を一切含まない。木は成長する過程でCO_2を吸収するので、木質ペレットを燃やしてCO_2が排出されても、大気中に含まれるCO_2の総量を増やすことにはならない。燃やした分だけ地球温暖化を進める化石燃料とは異なり、環境に影響を与えない。

「薪ストーブでも間伐材利用はできますが、薪は乾燥に手間暇がかかり、かさばるので保管場所も必要です。

経営者のことば

有限会社山高建設　代表取締役
髙橋 隆治 氏

事業を行う際、本来は綿密に計画を立てるものですが、ついつい感覚でものを考えてしまうところがありました。経営革新計画では、自分の思いを文書化する際、商工会の方にずいぶん助けていただきました。事業を客観的に見つめ、次の展開を冷静に考えられたことも大きな収穫でした。

支援機関から

篠山市商工会　経営指導員
前中 玉喜 氏

髙橋社長から、「経営革新計画の承認を受けたい」と相談があり、社長の情熱に共感し、支援を開始しました。想像力豊かな社長の次々飛び出るアイデアを一緒に整理することで自然と申請書が完成し、潜在的に持っていた計画の顕在化を支援したというのが実感です。「地域消費者の意識変革」が最大の課題で、今後も継続して支援したいと考えています。

その点、ペレットは誰にでも扱いやすく、省スペース。燃焼時の煙が少なく熱量が安定、操作が簡単であることも魅力。ストーブを囲んで家族団らんが楽しめます」と髙橋社長。設置時に施す工事も薪ストーブに比べると簡単で、都市部の住宅やマンションでも設置可能だ。

折しも、環境問題に対する関心や再生可能燃料を活用しようとする動きが高まっていた。環境負荷の少ないペレットストーブ販売の事業性を感じた同社は、篠山市商工会に相談を持ち掛けた。同商工会の前中指導員の勧めにより、ペレットストーブの販売普及で経営革新計画に取り組むことに。前中指導員のアドバイスを受けながら事業計画書を策定した結果、事業の新規性・独自性が評価され、平成25年2月、経営革新計画の承認を得ることができた。

強みは、ペレット製造を手掛けるNPO法人バイオマス丹波篠山と連携し、自社でペレットストーブの販売から設置、メンテナンス、ペレット供給まで一貫して行えることだ。国内外10社のペレットストーブメーカーと販売代理店契約を結んでおり、消費者は住環境に合わせて豊富なラインアップの中から好みの機種を選べる。価格は28万円からで、購入に際しては、公的助成が用意されている自治体もある。

エネルギーの地産地消を目指して

「目指すのはエネルギーの地産地消。地元産の木質ペレットで収益が上がれば、それを元手にまた森林整備ができる。経済が循環し、山の環境も良くなります」と髙橋社長。篠山市が進める森林整備事業の一環で、市内の支所などに8台のペレットストーブを納入した。ホームページを通じた情報発信で、阪神間など都市部からの問い合わせも増えており、ハウスメーカーからモデルハウスへの設置要望も寄せられているそうだ。今後はペレットストーブのさらなる家庭普及を目指すとともに、農業者向けに温室・乾燥用の熱源としての利用も提案していく考えだ。

同社の地元では今、「木の駅事業」というユニークな取り組みが進んでいる。「丹波篠山木の駅」と呼ばれる木材集積所が市内4カ所にあり、間伐材を軽トラック1台分持ち込めば、2,000円分の地域通貨「里山券」と交換できるという制度。里山券は地元の食品スーパーやガソリンスタンドなど9店舗で使え、集まった木は薪やペレットに加工される。この事業を主催する「丹波篠山木の駅実行委員会」の代表を務めるのが髙橋社長。「人と森とお金をつなぎ、持続可能な地域を築いていくため、行政ができないことをやっていきたいですね」と抱負を語った。

谷水加工板工業株式会社

類　型｜新商品の開発又は生産

断熱材から防音・吸音・遮音材の分野へ
工場や船舶用の組立式防音室を開発

- 業　　種　製造業
- 所 在 地　丹波市氷上町賀茂1457番地1
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　昭和36年
- 売 上 高　1億8,000万円（平成26年7月期）
- 従 業 員　16人
- 承　　認　平成24年3月
- 承認テーマ　人に気を使わずに作業や会話ができるアルミ枠不燃系組立式防音室の供給

平成26年度 成長期待企業選定

断熱から防音・吸音・遮音へ

　プレハブ住宅メーカー向けのサイディング塗装やプレカット、各種断熱パネル製造および施工を手掛ける谷水加工板工業株式会社。特に断熱材の加工、表面材との複合では長年の実績を誇っている。ある時、さまざまな建築材料を組み合わせる同社の複合技術に着目した楽器店から「音が漏れることを気にすることなくピアノなどの楽器が演奏できる音楽防音室を開発できないだろうか」と相談を受けたことが、「防音」の分野に進出するきっかけになった。

　公的試験場に通い、さまざまな建築材料を組み合わせ、音の遮音性能に関するデータを収集した。その結果、「防音」は遮音と吸音を併せ持った奥の深い技術であることを思い知り、特に吸音に関してはそれまで主力で扱っていた石油系の素材ではなく、繊維系の素材が適していることに気付いたという。「布団をかぶるといびきが聞こえにくくなるのと原理は一緒です」と本事業を主導する設計部の谷水ゆかり部長。

　繊維系の断熱材を中心にさまざまなボード状の表面材を複合的に張り合わせる試作と試験を重ねた。こうして完成したのがピアノの音量を気にせず演奏できる木質系組立式防音室「花音」だ。

経営革新計画の策定で本気に

　その技術を転用して工場内の騒音を防ぐ産業用不燃系組立式防音室の開発に着手していた。パネル厚さ37㍉、不燃性でDr-40（40デシベル分の音を低減できる性能）相当の「アルミ枠不燃系組立式防音室」の低価格商品の開発である。自社が設計開発した商品を「中小企業総合展in Kansai」に出展したいと考えていた。

　丹波市商工会主催の「丹波経営革新塾」に通い、自社の強みや弱みを分析。同商工会の塩見指導員に相談すると、経営革新計画の策定を勧められた。その上で、何をやりたいのかを洗い出し、それを実現させていくための課題とスケジュール、資金計画などを明らかにしていった。

　「洗い出すといってもなかなか自分だけでは出てこないもの。やらなければいけないという気持ちはあるのに、突き詰めて考えていなかったことに気付かされました。講師の方にしっかり伴走していただくことで、やりたいこと、やるべきことが明確になりました」

　経営革新計画を練った結果、販路開拓の道筋が見えた。組立式自立式で、工場の機械1台だけを囲える1畳の防音カバーから8畳程度の防音室、生産ラインだけを囲むなど、

経営者のことば

谷水加工板工業株式会社　設計部長

谷水 ゆかり 氏

ひょうご産業活性化センターには「成長期待企業」に認定していただきました。企業OBの方のネットワークを活用させていただき、早速造船会社の担当者とつながることができました。今後は断熱、防音などの機能だけでなく、さまざまな機能を併せ持った複合材の開発にも挑んでいきたいと思います。

支援機関から

丹波市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

塩見 眞吾 氏

谷水設計部長は、当会が開催した経営革新塾への参加がきっかけとなり、その後のさまざまな事業展開につなげられました。何事にも真摯に取り組まれ、計画策定や承認によって得られた人脈を大切にしながら事業を進められています。現在は、今回の技術をさらに高め、新たな製品開発も進行中ですが、ここにも、同氏を応援する人とのご縁があるようです。微力ながら引き続き支援していきたいと考えます。

さまざまな形状に対応でき、3畳程度なら半日で完成する。「機械が発する騒音源に対応しているのは当社のみ」という強みを打ち出した。

「計画書に書くということは意思決定をするということ。それを社員や外の大勢の方に話していくことで後に引けなくなりました。経営者こそまず本気になることが重要と分かりました」と言う。

防音の可能性がさらに広がる

「中小企業総合展」に出展したところ、船舶用の商材を扱う商社から新たな依頼が舞い込んだ。船舶向けの防音室だ。平成26年7月に船舶における居住区域等の騒音規制の国際基準が引き上げられることを踏まえての依頼だった。船舶用防音パネルの開発には、「船舶用の認証機関の試験を各種受ける必要があり、書類も英語で苦労しました」と谷水部長。吸音材と遮音材の組み合わせの実験を繰り返し、その両面の化粧材として塩ビ化粧鋼板を貼り付け、嵌合（かんごう）部分を強化することで基準に適合する「おとのん」を開発した。

「おとのん」開発のための設備投資には、ものづくり補助金を活用することができたという。これも経営革新計画を通じて新分野に挑戦しようという取り組みがしっかりと評価されてのことだ。「公的な承認を受けることで、賛同者・協力者を得ることができます。特に金融機関からの融資を受けやすくなりました」と話す。

「おとのん」は船舶の新基準の適用にいち早く対応した業界初、世界初の商品。現在は、商社の担当者と共に全国の造船会社を訪ね歩き、営業に回っているところだ。

防音の可能性はさらに広がりつつある。昨年開発したのが「Sound clear sofa」。ソファの内部に特殊な吸音材を立体的に積層することで60㌢×90㌢の吸音パネル29枚分の吸音性能を実現させた。この吸音ソファは低い雑音の吸収性に優れ、部屋に流れる音の感触がクリアになる。「今後は防音、遮音、吸音の谷水としてのブランド力を向上させていきたい」と意気込む。

株式会社吉見屋百貨店

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入

「5歳若く見える服」がキャッチコピー
高齢女性をターゲットにした店づくり

- 業　　種　婦人服小売り
- 所 在 地　丹波市春日町黒井2110
- 資 本 金　1,000万円
- 創　　業　天保元年(1830年)
- 売 上 高　3,000万円(平成26年5月期)
- 従 業 員　3人
- 承　　認　平成23年6月
- 承認テーマ　高齢女性向け婦人服のアンチエイジング体感売り場作りと滞留時間アップの居場所作り

郊外のショッピングセンターにない品ぞろえを

JR福知山線の黒井駅から歩いて数分の所に婦人用品を扱う吉見屋百貨店はある。駅前とはいえ、周囲には田んぼが目立つ。このような立地ながら、同店は平日の午前中にもかかわらず大勢の70代、80代の女性でにぎわっている。それも、隣接する篠山市、福知山市から車でわざわざやって来るのだ。足や腰を悪くしている客には椅子に座ってもらい、欲しい服を店員が持って行き、体に合わせる。鏡の中の自分の姿を確かめ、客の表情は、ぱっと明るくなる。「ゆっくりできる店づくりを目指しています。店に来て楽しかった、良かった、と思って帰ってもらえることが何よりうれしい」と小橋初代専務。妹の高見ゆかりさんと2人で店を守っている。

創業は天保元年。呉服屋をルーツに持ち、近年は婦人服に絞り込んでいた。だが店舗のある商店街は歯抜け状態になり、20年前、駅の近くのスーパーの横に店を移した。「地方は車社会。駐車場が広く取れて、買い物ついでのお客さんを狙える場所でと考えて」と小橋専務。手頃な価格も手伝って、口コミで来店客が徐々に増えていった。来店する60代から90代の女性客はおしゃれをすることに貪欲な人が多い。「郊外のショッピングセンターには中高齢世代向けの服を置く店がない。それなら私たちがそういう品ぞろえをしようと考えました」

「5歳若く見える服」で経営革新計画に挑戦

小橋専務は、丹波市商工会主催のセミナーで店に貼るPOPに書く売り言葉を考えるうち、「5歳若く見える服」という言葉を思い付いた。「じゃあ、その思いを経営革新計画にしてみましょう」。同商工会の後藤指導員にそう言われ、計画策定が始まった。

店の強みを考えるに当たって、郊外の大型商業施設の洋品店を確認してみた。そもそも高齢者のおしゃれ心を満たす服がない、気軽に試着できるスペースがない、アドバイスしてくれる人がいない。「それならその逆を行こう」と経営革新計画のテーマは「高齢女性向け婦人服のアンチエイジング体感売り場作りと滞留時間アップの居場所作り」とした。ターゲットは60代から70代の女性。中でも、元気でおしゃれに関心のある人に絞り込んだ。そして、「5歳若く見える服」をキャッチコピーに、話し相手がいて、試着が気軽にでき、コーディネートをアドバイスしてもらえるような店づくりを目指すことにした。計画策定によって「ぼんやりと

経営者のことば

株式会社吉見屋百貨店　専務取締役

小橋 初代 氏（写真右）　**高見 ゆかり 氏**

丹波市や周辺地域のいわゆる田舎は、人口減少が進み、高齢化が進んでいます。しかし、そうした厳しい経営環境の中でも、必要とされる品ぞろえや、来店したくなるサービスを心掛ければ、お客さまは遠くからでも来ていただけることを実感しています。地方の商店はどこも厳しいと思いますが、その中でも繁盛店はつくれるということを示したいと思います。

支援機関から

丹波市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

後藤 和敏 氏

商工会が主催した販売促進セミナーに参加されたことがきっかけとなり、今回の経営革新計画の作成に取り組まれることとなりました。お店は、いつ訪問しても、高齢のお客様が楽しそうに買い物をされています。今回、経営革新計画の策定に取り組まれたことで、やるべきことが明確となり、おしゃれで元気な高齢者の方をどんどん増やしていきたいとおっしゃっています。さらに高齢者の方に喜ばれる売り場づくりのお手伝いができればと思っています。

考えていたことが、お客様にどのようなサービスを提供していくべきか明確になっていった」と小橋専務は話す。

そのためにやるべきことも見えてきた。滞留時間をアップするための居場所作りとして、座っておしゃべりしながら洋服選びができる空間へと店舗改装に着手。通路を広めに取り、車椅子の客も店内を見てもらいやすいようにした。また、それまでは店内に丸椅子しかなかったが、高齢者が立ち上がりやすいようにと、肘掛け付きの椅子を設置した。おしゃべりと洋服選びの2つを一緒に楽しんでもらうことで、来店機会の増加にもつながっているという。

平成26年度には、小規模事業者持続化補助金の採択を受け、店舗照明のLED化とカウンターの入れ替えとともに、試着室も車椅子で入れるように広くした。自分で着替えをするのが難しい客には、一緒に試着室に入り手伝うという。このようにして、高齢女性客向けに洋服を選びやすい売り場に近づけている。

「商工会の後藤指導員は、経営革新計画の申請だけでなく、丹波市の助成制度や小規模事業者持続化補助金等の申請書類の作成も丁寧に手伝ってくださいました。おかげで計画も無事承認され、売り場の改修まで非常にスムーズに行うことができました」

元気な高齢者の笑顔があふれるまちに

持続化補助金で行ったのは店舗改装だけではない。ダイレクトメールの発送に初めて取り組んだ。しかもはがきではなく手書きの手紙。便箋に自身の家族のこと、店を移転して20年が経過する間の苦労や喜びを筆ペンで3枚分にしたため、300通分送った。ダイレクトメールが届いたことに、「うれしくて感激して涙が出た」という来店客も。「皆さん店に来られては、手紙を読んだという話をしてくださって、あらためてお客様と近くなれたと感じました」。このような顧客との関係性を築いていくことが、同社のような小規模事業者の経営を持続的に発展させていくためには必要なのだろう。

「女性はいつまでも若くて、きれいでいたいと思っています。きれいになっていただくためのお手伝いをしていくことで、元気なお年寄りの笑顔があふれる地域にできれば」と夢は尽きない。

石見サービス株式会社

類　型｜新役務の開発又は提供

危険荷物温度管理倉庫の増設により取扱製品の拡大と保管管理の質向上に成功

- 業　　種　一般貨物自動車運送業 普通倉庫業
- 所 在 地　丹波市柏原町挙田136
- 資 本 金　1,500万円
- 創　　業　昭和53年
- 売 上 高　6億8,000万円（平成26年9月期）
- 従 業 員　50人
- 承　　認　平成24年7月
- 承認テーマ　顧客の品質向上活動を支える為の、危険荷物温度管理倉庫を活用した、入庫・保管・出庫システムの構築

現在の経営資源を生かして

昭和53年、丹波の地に創業して以来、地元企業からの厚い信頼を得て運送業として成長してきた石見サービス株式会社。現在は構内サービス事業、倉庫事業、運送事業の3事業を柱に、集荷、保管、納品に至るまで、一貫した効率性の高い物流配送サービスを提供している。

しかし、大阪、神戸などの都市部に比べると主要道路から遠い丹波の地は不利な環境にあり、競争力が弱い。「近年は収益の伸びが鈍化の傾向にあり、運送業界の厳しい競争を勝ち抜くためには、競合他社との差別化となる明確なセールスポイントを打ち立てる必要があると感じていました」と川口浩樹社長は話す。

そこで着目したのが、危険荷物温度管理倉庫である。同社は、これまでに培った倉庫業における十分なノウハウと人材を所有し、さらには、すでに温度管理ができる車両を導入していたので、化学原料などの危険貨物の温度管理輸送が可能だった。近年、安全性の確保と製品の品質保持を求める取引先からの問い合わせが増加傾向にあることを考えると、今後も十分に需要の見込みがある。現在所有する経営資源を生かして自社のセールスポイントを確立しようと、0℃で製品を管理できる低温庫1室と、年間を通して一定の温度管理が可能な定温倉庫2室の設立に向け準備を進めた。

倉庫新設により差別化に成功

倉庫新設に当たり、資金調達をどのように進めていくかを考える中で経営革新計画の制度を知った。そこで、平成23年の秋ごろに丹波市商工会を訪問。翌年5月の申請書提出まで、幾度となく相談を重ねた。「四方指導員には申請書作成の際、弊社の思いを聞き取りし書面にまとめていただきました。このような申請書の作成は自社だけでの対応は難しく、指導員の支援があったから申請できたと感じています。また、売上目標値の設定についてアドバイスいただいたおかげで、目標が明確化し、会社全体の士気が高まったと思います」。同社では、この売上目標値の設定に感化され、構内サービス事業、倉庫事業、運送事業の3事業においても、初めて中期経営計画を作成した。

その後、24年8月に経営革新計画が承認されると、同社は早速丹波市氷上町に合計440平方㍍規模の危険荷物専用の温度管理倉庫の建設をスタート。「計画承認を受けた

経営者のことば

石見サービス株式会社　代表取締役

川口 浩樹 氏

私どもは構内サービス事業、倉庫事業、運送事業の3事業を柱に、地域に密着したサービスにより成長してまいりました。今回の経営革新は、それを一層活性化するためのもの。これまで培った実績やノウハウがあったからこそ、良い結果に結び付いたと考えております。

支援機関から

丹波市商工会　経営指導員

四方 啓介 氏

申請書作成および目標数値設定等の支援をさせていただきました。支援を通じて感じたことは、事業計画は単に新しい取り組みではなく、企業が蓄積されてきた経営資源を有効に活用された創意工夫ある内容だという点です。しかし、そうとは言っても他社がほとんど取り組んでいない事業(設備投資)に踏み切るにはリスクも勇気もいることで、社長さまの経営判断と挑戦される姿勢に感銘を受けました。今後も商工会ネットワークを活用しての情報発信等引き続き支援させていただきたいと思います。

ことにより、金融機関からの資金調達もスムーズにいきました」と川口社長。12月には倉庫が完成した。

この新設倉庫により、従来扱っていた一般荷物および、危険荷物(第3石油類、第4石油類)に加えて、これまで取り扱いの少なかった第1石油類(ガソリンやベンゼン、トルエン、アセトンなどを含み、1気圧で引火点が21℃以下のもの)と、第2石油類製品(灯油、軽油、キシレン、クロロベンゼンなどを含み、1気圧で引火点が21℃以上70℃未満のもの)の集荷、保管、納品が可能になった。

中でも、リチウムイオン電解液が取り扱えることになったことは大きい。リチウムイオン電解液は、ハイブリッドカーや電気自動車、家電製品などの生産に欠かせない存在であり、今後も増産が見込まれる。その上、温度変化により劣化するため、同社の危険荷物温度管理倉庫のような徹底した温度管理ができる施設が求められ、需要の増加が期待できるのである。

また、取扱製品の幅が広がったのみならず、もともと扱っていた製品に関しても、保管管理の質が向上したため、「国内製品としてのブランド力を守るために品質管理を一層厳格化してほしい」と求める取引先からの要望に応えられるようになった。

「今回の危険荷物専用の温度管理倉庫の設立により、同業他社に対する大きなアドバンテージになりました」

地元業者への貢献が第一

同社では、Webサイトを大幅にリニューアルし、このセールスポイントを大きくアピールした。「兵庫」「倉庫」での検索ワードにおいて常にトップページにあがるようSEO対策も強化し、情報発信に関しても積極的に取り組んでいる。

現在、Webサイトを介して日本全国から問い合わせが相次いでいる。平成26年9月の決算期においては、倉庫の保管料が目標設定した40%増を大きく上回り70%増を達成。総売り上げに関しても6%増の目標に対して8%増という大きな成果を収めている。

今後は、本州の中心部に位置する好立地を生かして、日本全国に向けた運送サービスの展開も視野に入れるという。その一方で、「創業以来貫く地元業者との関係は大切にしていきたい」と川口社長。創業以来続く「地元・丹波の工業振興に貢献したい」との思いは、事業が拡大しようとも決してぶれることはない。

大竹石材株式会社

類　型｜商品の新たな生産又は販売の方式の導入

墓石のシミュレーション販売やHP刷新など「見える墓石」戦略で事業を拡大

- 業　　　種　石材加工販売および仏具販売業
- 所　在　地　淡路市志筑1855-1
- 資　本　金　980万円
- 創　　　業　明治39年
- 従　業　員　6人
- 承　　　認　平成24年2月
- 承認テーマ　オリジナルシミュレーションソフトによる提案システム

「見える墓石」システムづくり

「墓をつくる」「墓を買う」。いずれも一般消費者にとっては、縁遠い出来事の一つだろう。遠からず必要になってくるものの代表格でありながら、いざとなると果たしてどうやっていいのやら途方に暮れてしまう。そんな墓石選びに新たな視点から革新的なアプローチを試みたのが、大竹石材株式会社だ。

同社が株式会社に組織改革したのは平成23年。親から子への事業承継のタイミングで、個人商店から会社組織に移行。同時に経営革新の柱として「墓石のシミュレーション販売」に取り組んだのである。住宅のリフォームをする時のように、パソコン画面でお墓のデザインをシミュレーションできるようにすれば、墓石購入を検討している人がイメージしやすいのではないかと大竹和夫社長は考えたのだ。

本店内に60㌅の巨大なモニターを持つシミュレーションルームを設置。顧客のオーダーに合わせてCADで設計した墓石のパース（完成予想図）が映し出される仕組みだ。データ入力次第で、石材の種類やデザイン、墓石周辺の整備、レイアウトなどを変更したパースが次々と現れる。予算に応じた組み合わせ変更もできるため、購入を検討している人にとっては実に分かりやすく、納得のいくオーダーができる。現存する墓地（区画）を撮影し、リニューアルした場合の完成予想図と合成した風景写真は、リアルそのもので、高齢者などへの説明もしやすくなった。

シミュレーションデータは持ち歩きも可能。あらかじめ入力したデータを端末タブレットに入れ、顧客の自宅のテレビに映し出すサービスも行った。墓石店に何度も足を運びにくい人にとってこの販売スタイルは好評で、家族がそろった時に訪問することで、納得いただける商談ができるようになったという。

社員の仕事が変わった

見える墓石販売は、価格の明瞭化も実現した。石材の種類をデータ入力することで自動的に価格を算出。墓地全体の整備やレイアウトもCAD入力すると価格がアウトプットされる仕組みになっている。

「出来上がりのイメージと予算を考えながら注文できるので、安心して相談していただけるようになりました」と大竹社長。オプションのオーダーが増えるケースも少なくなく、売り上げのアップにもつながったという。

経営者のことば

大竹石材株式会社　代表取締役

大竹 和夫 氏

私で4代目、100年以上の歴史と実績を持つ石材店を継承するに当たり、商工会の指導員と相談しながら、まさに二人三脚で取り組んできました。いたずらにマーケット拡大を狙わず、地域の施主様に納得していただける販売方法を考えた結果が、このたびの経営革新につながりました。おかげさまで成果も出始めていますがこれからが正念場。施主様にとってもっと分かりやすく身近な石材店としてご理解いただけるように、今後も取り組んでいきます。

支援機関から

淡路市商工会　チーフコーディネーター（経営指導員）

宮崎 宏明 氏

4年前の巡回指導の中で、「そろそろ父から事業を引き継ぎたい」と現社長から相談がありました。今後、長期的な継続指導が必要ではないかと考え、経営革新へ挑戦することで継続的に巡回指導を行えると思い提案したことが取り組みへのきっかけです。経営革新計画に取り組むことで、経営者としての熱い思いが持続できているのではないかと思います。今後も経営支援を伴走型で支援していきたいと考えています。

さらに、経営革新は社内にも好影響を与えた。いわゆる「職人仕事」の領域を出なかった墓石加工、設置の工程は、経験や勘に頼る部分が残っていたため、複雑なオーダーや細かい仕様の部分でロスにつながるケースがあった。しかし、各工程で「見える」データを活用することで、ケアレスミスも減少した上に搬入資材のロスも少なくなり、結果的に利益率が向上したほか、社員の労働時間短縮にもつながっている。

商工会指導員を良きアドバイザーに

同社の経営革新に大きな影響を与えたのが、淡路市商工会の宮崎指導員である。事業承継の手続きやその効果を現社長と繰り返し話し合いをする中で、中長期的な事業プランを描き、経営革新の第一歩を踏み出すべきだと提案。島外からの大手資本参入に対する、ビジネス戦略としてマーケットの再検討を行った。中小企業診断士のアドバイスも加え、いたずらに市場拡大を行わず地元の顧客にアプローチすることを勧めたのだ。

「宮崎指導員とはなんでも話せる間柄だと思っている。私だけで判断したら、間違った方向に舵を切りかねない。客観的な視点からのアドバイスが経営革新には必要」と大竹社長は話す。

地元へのアプローチの一環として、ホームページのリニューアルにも取り組んだ。地域密着型とは相反するようだが、墓石販売のマーケットを熟知した大竹社長ならではの考えがあった。

「淡路島でお墓を守っている高齢者は、そのご子息の多くが大阪や東京など遠隔地に住んでいる。そういった人へのアプローチとしてインターネットを活用しようと決め、パソコンだけでなく、スマホでの閲覧もできるようにしました。直接買ってもらうのではなく、あらかじめ当社を知ってもらい、帰省された時にシミュレーションを実際に見ていただきやすくするための顧客アプローチです」と語る。

同社を利用した顧客の動画をアップ。登場している人々全てが満面の笑顔で、印象的な出来栄えとなっている。さらに、ホームページと連動した販売案内用のリーフレットも刷新し、多方面からの顧客アプローチを進めている。経営革新を機に始まったこれらの戦略は「序章に過ぎない」と大竹社長。「今後は社員の職場環境改善に取り組んでいきたい」と語った。

株式会社北坂たまご

類　型｜新商品の開発又は生産

産卵を終えた廃棄鶏を有効活用
スモークを施して気軽な総菜商品に

- 業　　種　小売業
- 所在地　淡路市育波1304－1
- 資本金　1,000万円
- 創　　業　平成18年
- 売上高　4,800万円（平成26年2月期）
- 従業員　5人
- 承　　認　平成24年3月
- 承認テーマ　北坂養鶏場の養鶏母鳥（廃鶏）を再活用した新商品開発導入　商品名「淡路純系母鳥スモークチキン」

数少ない純国産鶏を「ひな」から飼育

播磨灘を望む淡路市育波。田畑の間に立つ白い案内看板を頼りに進むと、高台にある北坂養鶏場にたどり着く。50年の歴史を持つ淡路島最大規模の養鶏場だ。

6棟の鶏舎で約15万羽の鶏を飼育し、1日約10万個の卵を生産している。卵は大阪の生協、島内の飲食店や小売店に卸しているほか、自販機、自社売店で直販している。「『良い卵は良い親鶏から』と考え、日本に6%しかいない純国産鶏『もみじ』と『さくら』を、餌と水にこだわってひなの段階から育てています」と北坂勝代表は話す。

学校を卒業して父の養鶏場を手伝っていた北坂代表が、別法人の株式会社北坂たまごを設立したのは9年前のことだ。同社の看板商品「たまごまるごとプリン」は、卵の殻を割らずに特殊な製法で作ったスイーツ。半分に割ってシロップをかけて食べると、濃厚なプリンの味わいを楽しめる。「もともと製造・販売を手掛けていた友人がビジネスをやめると聞いて、『もったいない。卵に関わりの深い自分が引き継ぎたい』と申し出て、会社を設立しました」。同養鶏場から卵を仕入れ、製造・販売を始めたところ、物珍しさからメディアにも取り上げられ話題に。ギフト需要などで安定した人気を誇っている。

ブランディング経て養鶏の仕事に誇り

小売業が順調に滑り出した一方で、会社設立から半年後に父が急逝。養鶏場を継ぐことになった。「子どものころから親の働く姿を見ていましたし、自分も養鶏場で働いていましたが、経営するとなるとまた別の話。どこから手を付ければよいものか、当初は戸惑ってばかりでした」と振り返る。

「とにかくうちの卵の良さを伝えたい、と思いました。それにはどういう手法が有効か。まず養鶏場のブランディングをきちんとやろうという結論に至りました」。そんな時に出会った淡路島在住のデザイナーに、ブランディングを手伝ってもらうことにした。

「『養鶏場で働いていて、どんな時に楽しいか』『何で仕事をしているのか』などデザイナーの質問に答えていきました。彼は、それらを総合してロゴや名刺、リーフレットを作ってくれました。私の思いを彼が形にしてくれたのです」。ホームページも、自身とデザイナーとの協業で完成させた。画像を豊富に用いて、養鶏場の仕事の全てを分かりやすく伝えている。暮らしを支える食べ物を供給する事業者としての自負、責任が見て取れる内容だ。

「以前は決して好きでなかったこの仕事に熱意を持って取り組めるようになったのは、ここ数年のこと」と北坂代表。今、自身の名刺には「代表」とともに「養鶏家」の肩書が並ぶ。独自の経営を模索

経営者のことば

株式会社北坂たまご　代表取締役

北坂 勝 氏

自社がどういうふうに見られているのか、どう見せればいいのかを考える良い機会となりました。指導員さんにはとても助けられました。地域に根付いた一次産業を続けていくことの厳しさを年々痛感しますが、人との出会いを大切にしながら前進していきたいと思っています。

支援機関から

淡路市商工会

上野 康仁 氏

私が経営革新の担当になり、初めての支援先でした。知識も乏しく、経験も少なかった私にいろいろな経験を積ませていただきました。経営革新の資料作りから始まり、以前から取り組んでいる自社ブランド化も定着し、徐々に数字に反映されてきています。今後もさまざまな情報を提供し、北坂養鶏場、北坂たまごを知ってもらうための取り組みについてお手伝いしていきたいと思います。

する中で日々スタッフに助けられ、外部の人々との出会いから刺激も受けてきた。興味があった平飼いと卵のつかみ取り体験を始めてみたり、消費者を見学で受け入れたり、新たな手法で鶏糞を処理して臭いの低減に努めるとともに良質な鶏糞を肥料として出荷したりと、視野を広げて幾つものチャレンジを続けている。

新たな取り組みに向けて経営革新計画を策定

「養鶏場のブランディングを通じて、自社を客観的に見つめられるようになった」とする。そして、淡路市商工会主催の経営革新セミナーに参加する中で、未活用資源である鶏肉を加工して新商品を生み出すことを思い立った。同社の主力商品である卵や「たまごまるごとプリン」などはいずれも賞味期限が短く、日持ちする商品の開発が課題となっていたことも背景にあった。

同養鶏場では540日間鶏を飼育。その後、産卵を終えた親鶏を産業廃棄物として処理する。「卵は産めなくても、親鶏は良質な餌を食べて育っていますから、食べると実はおいしいんです。食感は若干硬めですが、味はブロイラーの数倍です。そのおいしさを広く知ってもらいたい、鶏肉の価値を発信したいと考えました」と話す。以前から、養鶏場併設の直売所で、産卵を終えた鶏肉の一部を「親鶏(かしわ)」として販売しており、母鳥ならではの味わいを好む人が少なからずいることからも、チャンスはあると見た。

「独特の肉の硬さは特殊な加工処理を行うことで解消できます。それを燻製加工すればスモークチキンに。原料を母体の養鶏場から豊富に調達できることを強みに、ギフト向けの高価格帯商品でなく、スーパーなどで気軽に買える総菜商品を目指そうと考えました」。北坂代表はそれ以前にも同商工会の経営革新セミナーに参加したことがあったが、申請までには至らなかった。しかし、今回は、上野指導員からアイデアの具体化の提案があり、文章化や数値化の協力もあって計画書が完成し、経営革新計画の承認を受けることができた。

当初目指していた「スーパーで気軽に買える総菜商品」の実現にはまだ至らないが、昨年、「淡路を盛り上げたい」という同じ思いを持つ料理人や農家、行政マンなどと「淡路島燻製部」を発足させた。そのメンバーと共に、鶏肉をはじめ、さまざまな地元産食材を燻製にできないかと試作を重ねているところだ。クリアすべき課題は複数あるが、春に淡路島全島で開かれる「淡路花博2015」で、何らかの形でスモーク商品をデビューさせたいと考えている。

「より多くの人に卵や鶏のおいしさ、淡路島の魅力を知ってもらいたい」と話す北坂代表。安全・安心でおいしい食品を提供していくことももちろんだが、「舌で感じてもらうだけでなく、目で見る情報も大切。自分たちが日々取り組んでいることを消費者に地道に伝えていく努力を続けたい」と意欲的だ。

組織としての支援能力の向上を目指す

兵庫県における経営革新計画の承認件数は、平成11年度の制度創設以来増加して18年度には300件となりましたが、21年度には110件まで減少しました。しかし、その後徐々に増加し25年度には169件まで回復、26年度は170件を超える見込みとなっています（図1）。この増加を支えているのが、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会の支援であり、兵庫県の調査によれば、3支援機関の支援案件が承認企業に占める割合は、８年前は約３割に過ぎなかったものが、現在は約７割となっています（表1）。

ここでは、計画策定支援に係る先進的な取り組みを行っている4商工会議所・商工会―①加東市商工会、②多可町商工会、③神戸商工会議所、④丹波市商工会を紹介します。それぞれが特徴ある取り組みを行っていますが、共通するのは「組織としての支援能力の向上」を目指していることです。このほかにも、毎年度承認企業の事例集を作成するなど市と連携して支援に取り組む西宮商工会議所、兵庫県信用組合と連携しながら組合員の個別企業の支援に取り組む中小企業団体中央会等、先進的な取り組みを行っている支援機関があります。26年度に制定された商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（以下「小規模支援法」という。）では「伴走型の事業計画策定・実施支援のための体制整備」が謳われていますが、県内ではその動きに先行した取り組みが行われていると言えます。今後、このような組織的な支援能力向上の取り組みが拡大して、県下全域で中小企業の経営革新支援の強化が図られることが期待されます。

図1 兵庫県内の承認件数の推移

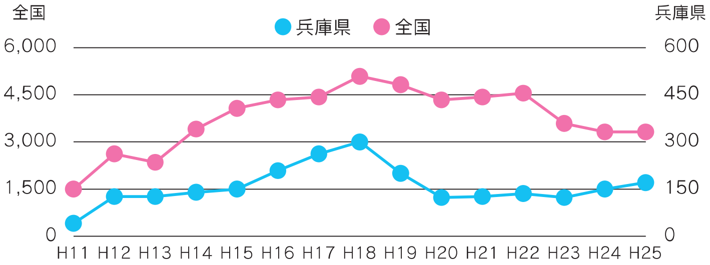


表1　承認企業の経営革新計画に係る情報入手先とアドバイス機関の推移

	承認年月	H17.10～H19.9	H18.10～H20.9	H19.10～H21.9	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度（H27.1末）
情報入手先	回答企業数（n）	245	214	132	121	143	169	128
	商工会議所・商工会・中央会	20.0%	21.0%	29.5%	57.0%	65.0%	64.5%	66.4%
	税理士・中小企業診断士等の専門家	19.6%	16.4%	7.6%	15.7%	11.9%	19.5%	14.1%
	民間金融機関	20.8%	25.2%	28.0%	19.0%	9.1%	11.8%	10.9%
	政府系金融機関	22.4%	14.5%	14.4%	9.1%	10.5%	9.5%	8.6%
	民間コンサルタント	10.6%	16.8%	12.1%	6.6%	5.6%	7.7%	3.9%
アドバイス機関	回答企業数（n）	245	214	132	121	143	169	128
	商工会議所・商工会・中央会	32.7%	36.9%	48.5%	72.7%	65.0%	70.4%	69.5%
	中小企業診断士	9.8%	9.8%	7.6%	19.0%	23.1%	32.0%	29.7%
	民間コンサルタント	27.8%	47.7%	25.8%	9.9%	13.3%	13.6%	10.9%
	民間金融機関	17.6%	19.6%	17.4%	8.3%	5.6%	7.1%	8.6%
	税理士・公認会計士・弁理士	23.7%	20.6%	10.6%	13.2%	6.3%	10.7%	7.8%
	政府系金融機関	26.5%	17.8%	8.3%	5.0%	2.8	6.5%	5.5%

（注１）複数回答可。割合は回答企業数（n）に占める割合
（注２）中央会は兵庫県中小企業団体中央会の略。なお、H23年度以前の調査では情報入手先に中央会は含まれていない
［出所］兵庫県産業労働部産業振興局経営商業課調べ（H23～26年度は全数調査、他はアンケート調査）

加東市商工会

〒673-1431 加東市社717-1
TEL 0795-42-0253 FAX 0795-42-2299
http://www.katosci.or.jp/

職員全員の取り組みで組織的支援能力の向上を目指す

加東市商工会の支援の先進的な点は、①職員が1企業以上を担当して、経営革新セミナーへの参加勧誘から、計画内容の考案、申請書作成までの一貫した支援を、②できる職員だけではなく「職員全員」で開始したことである。小規模企業の経営者は多忙で申請の負担は大きい。だから、職員全員が企業の社外スタッフとなって、経営者の置かれた環境に応じたきめ細かい支援を行うのである。その後、他の商工会にも広がりつつあるこの取り組みを、同商工会は平成24年度から開始した。当時の事務局長によれば、会員企業への経営革新の普及を促進するだけでなく、支援機関としての「組織的」な支援能力を高めることが目的だった。

26年度からは計画策定の経験を積んだ3人のチーフコーディネーター（兵庫県商工会連合会が認定）が他の職員が作成した全申請書・計画書のチェックを行うなどの工夫も実施。過去3年間で41件の支援に取り組んだ結果、着実に支援能力は向上しており、その成果は、県内トップクラスの「小規模事業者持続化補助金」「ものづくり・商業・サービス革新補助金」採択件数につながっている。

支援先からは「新たな事業計画の実行に踏み切れたのは商工会の支援のおかげ」「赤字決算でありながら低利融資をメインバンクから受けることができた」「自社の強みを発見でき、今まで見えなかった改善点に気付くことができた」という嬉しい声が寄せられているという。小規模支援法の「伴走型支援」に3年前から取り組み、着実に成果を上げている同商工会。今後も、先導的な取り組みが期待される。

事務局長コメント

加東市商工会　小村崎 栄一 事務局長

地域に根差した小規模事業者の最も身近な支援機関として個別事業所への経営支援を最重点に各種事業に取組んでいます。昨年はその成果として、多くの事業所に経営計画策定等による各種補助金の申請と採択を頂くことができました。今後も引き続き事業所の視点に立ち、職員が一体となり経営計画の策定や各種補助金申請などの経営支援の推進に取り組みます。同時に、商工会の経営支援能力の向上を図り、会員事業所に寄りそった「伴走型」によるフォローアップを実施してまいります。

支 援 企 業

（平成27年2月末現在、承認順）

平成24年度／19社

- やしろ電化
- （株）長谷川製作所
- 藤本鉄工
- （株）ナイススイミング
- （株）わかば教育セミナー
- （株）森本重石材店
- 井上セメント工業（株）
- （有）エイタック
- （株）平成化成
- 西山畳商会
- ニュートラルデザイン
- 藤原サイクル
- マックスブレインコンピューターサービス
- 増田文具教材
- 社スポーツ
- 西嶋パン（株）
- （株）富士川商事ヤシロ店
- 松栄電気商会
- （有）土肥人形店

平成25年度／12社

- 神結酒造（株）
- （有）シャイン
- アクセス滝野観光（株）
- C & C（株）
- （株）カンベ自動車
- （有）アクト
- （株）松井商店
- （有）滝野工業
- （株）けやき
- 理容フジイ
- （有）いそがい
- 繁本精肉店

平成26年度／10社

- iCOM技研（株）
- （有）エムアンドワイオートジャパン
- （株）藤本工務店
- 兵庫観光（株）
- オフィスまりあーじゅ
- （株）小林石油店
- healing place at.R
- （有）山本敬二商店
- （株）コラボ
- （株）ビィ・シャイン

多可町商工会

〒679-1113 多可郡多可町中区中村町125-1
TEL 0795-32-2161 FAX 0795-32-1699
http://www.taka-cho.jp/

未来創造実践部を核として経営革新計画の普及を目指す

多可町商工会は平成24年度から全指導員(6人)による動機付けから申請書作成までの一貫した承認取得支援を開始した。その先進的な点は、「未来創造実践部」を核として町内企業の承認取得を促進していること。地域経済の牽引役を目指す若手経営者によって24年度に設立された同部は、建設業、印刷業、再生資源卸売業、葬祭業等さまざまな業種の経営者で構成。結成の翌年度には担当職員の提案もあり、まず自社の経営力向上を図るべく経営革新計画に取り組んだ。

同商工会の支援は、経営革新塾への勧誘→塾への参加→講師と指導員による個別指導→申請書作成→申請という流れで、1社に1人の担当指導員、チーフコーディネーターを中心に支援方法の検討や計画書の相互チェックを実施。経営者は自己の経営を見直すことから始め、新事業のアイデア、成長性、実現性を経営者、専門家、指導員の3者で検討する。その過程で経営者は自社の強み・弱みを再確認し、自社を発展させていくために自身が本当にやりたいこと、やれることを把握し、それが経営革新計画へと結実する。同商工会が目指すのはそのような経営革新支援の「王道」だ。既に同部から8社が承認取得。「経営革新の承認により社内でも従業員の意識が変わった」「販路が拡大した、顧客が増えた」というメリットがあったという。

26年度の経営革新塾では実践部メンバーが受講者に体験をレクチャー。経営革新計画普及の広告塔の役割も担う。実践部を核とした商工会の支援の広がりによって、多可町の中小企業の未来の創造、地域経済の活性化が実現されることが期待される。

事務局長コメント

多可町商工会　眞鍋 秀男 事務局長

経営革新を効果的に推進する上で未来創造実践部は大きな役割を担っています。また町の地域課題に対しても積極的な事業活動を展開しており、今後益々活動領域を広げ活躍して頂きたい。一方で、数々の伴走型支援の経験を通じて本会職員のレベルも向上しており、「ものづくり補助金・持続化補助金」など各種補助金制度も県下上位の採択実績を上げ、会員からの期待も年々高まっています。今後、実践部や内部組織の活動の充実も支援しつつ、支援力の向上を図りたいと考えています。

支援企業

（平成27年2月末現在、承認順）

平成24年度／6社

(有)山口工業所
(株)西脇印刷
(株)エスジーユー
エルソル広告相談所
足立織物(株)
(有)ふらわーしょっぷかじま

平成25年度／11社

門脇保文織布工場
足立醸造(株)
加美オート
(有)橋詰信石油
(株)ヨシカワ
(有)吉川商店
(株)西脇印刷
行政書士わたなべ法務事務所
(株)大西製作所
(有)キトラ
(有)神田縫工

平成26年度／7社

サカモトメタル(株)
(株)ミツワ
小円織物(有)
オートショップエンドウ
Borage
(株)こてら商店
中町オートサイクル

先進的取組事例

神戸商工会議所

〒650-8543 神戸市中央区港島中町6-1
TEL 078-303-5801 FAX 078-303-2312
http://www.kobe-cci.or.jp/

経営者と経営指導員が共に知恵を絞り、企業の未来像を描く

神戸商工会議所は平成25年度から本格的に承認取得支援を開始。その先進的な点は、他の商工会議所・商工会はセミナーの講師等、何らかの形で専門家を活用しながら承認取得支援を行っている中で、専門家の助力を一切得ることなく経営指導員が承認取得の全過程を支援していること。承認取得支援は相談があった際に対応し、基本的に専門家に委ねていた同会議所が方針を転換したのは、支援機関として経営支援能力の向上の必要性を痛感し始めていた時に、商工会の組織的な支援の成功事例を聞いたことがきっかけ。

同会議所では年間支援件数1件以上という目標を19人の指導員に課したが、実際には補助金等の魅力的な支援措置がない中で、支援案件の掘り起こしが可能なのか一抹の不安を抱えていた。しかし、結果的に支援件数は初年度の25年度は21件、26年度は最終的に30件を超える見込みとなっている。これは指導員が有する会員企業との関係に加え、国の「ものづくり・商業・サービス革新補助金」「小規模事業者持続化補助金」が追い風となったからである。指導員の支援によって補助金の採択実績も着実に上げている。

従来からのマル経融資等の金融支援に加え、小規模基本法・小規模支援法の精神を先取りして、24年度から開始した月例商談会、製造業マッチング事業等の販路開拓支援、マスメディアへの情報発信等と連動させながら、小規模企業に対する支援能力が向上していることに手応えを感じている。毎月の経営革新支援の意見交換会で兵庫県や他の支援機関との連携強化も図っており、県内支援機関の雄として今後の活躍が期待される。

部長コメント

神戸商工会議所　関口 幸明 理事・中小企業振興部 部長

承認取得支援については、兵庫県のご指導もあり、取り組み姿勢を大きく変えました。目的は大きく2つ、「前向きな事業者との接点拡大」と「経営指導員の支援能力向上」です。「イノベーション」というと敷居が高い印象を受けますが、各事業者が持つ強みに着目し、経営者と経営指導員が共に知恵を絞り、計画を練り上げていくことで、革新的な要素を見つけることは可能です。まだまだ道半ばではありますが、組織的な取り組みとして定着させていきたいと考えています。

支 援 企 業

（平成27年2月末現在、承認順）

平成25年度／21社

ファッションオフィスエイ	(株)アートプロ	ジャパンオリエンタルメディカル(株)
オーヨン(株)	(株)りがーど	
六甲山グルメキャンパス(株)	(株)創喜	
岡村税理士事務所	神栄化工(株)	
ユカクッキングスタジオ	済優商事(株)	
Ｊｏｉｎ Ｐｌａｎ	(株)神戸天ペロ	
(有)梅香堂	エステック(株)	
(有)オー・プランニング	(一社)医療教育協会	
新和工業(株)	(株)室住設計	
グランマーマのお針箱	(株)ヒューマンスピリッツ	

平成26年度／29社

(株)スカイジェット	(株)ジジカ	(株)エレーヌ
はなまる総合研究所	エスステージ(株)	(有)グリーンスペース造園
(株)トータルリンク	(有)インディ	(資)テスコム
(有)シノハラ	(株)惣津クラフト	(株)N-Basic
(株)三宝齋	(株)システムワット	(有)エコやBAOBAB
エイワン物流(株)	(株)ｊMAX	(有)円陣
MSフードプランニング(株)	(株)SORA	(株)モーラ
モチクリームジャパン(株)	(株)ゼネラルリソース	(株)七旺社
神戸甲南サカヱ屋精肉店	光コミュニケーションズ(株)	(株)Aim High
(有)コレック	(同)グローバルエデュケーショントワーズトゥモロー	

丹波市商工会

〒669-3601 丹波市氷上町成松140-7
TEL 0795-82-3476 FAX 0795-82-7601
http://www.tanba.or.jp/

経営革新のセミナー開催と個別支援の積み重ねで商工会の存在意義発揮とファンづくり

丹波市商工会の支援の先進的な点は、巡回訪問、個別相談会、経営革新塾、販売促進セミナー等のさまざまなチャンネルからの案件発掘だけでなく、大規模セミナーの開催によって地域での経営革新計画策定の機運醸成に努めていることである。平成24～25年度に行った「経営革新フォーラム」は専門家の助力を得て開催。地元企業を中心に経営革新に取り組む10社以上の事例発表、パネルディスカッション、商品展示など多彩な内容で参加者は100人を超えた。26年度からは完全に職員手作りの「UPセミナー」に進化。70人以上の参加者を得た。同商工会は経営支援に積極的に取り組んでいると地域の経営者から認知されつつある。

そのような取り組みを支えるのが継続的で地道な承認取得支援である。同商工会が本格的に支援を始めたのは、ある経営指導員が21年度の中小企業大学校の研修会に参加したことがきっかけ。経営革新はハードルが高いものと考えていた指導員は、「普通の企業でも将来を真剣に考えている経営者であれば取り組める。決して特別なものではない」と意識を大きく変えることができた。この指導員が始めた支援が商工会内に広がり、現在、支援件数は県内商工会で常に上位となっている。

ある承認企業は「こうやって一つ一つの事業所のことを考えた経営支援も行ってくれるのはうれしい」と語っている。同商工会も支援の結果、経営が順調に伸びている企業が増えているという手応えを感じている。セミナー開催と個別支援を積み重ね、商工会の存在意義を高めて、ファンをつくっていく。今後の商工会の一つの在り方が示されている。

事務局長コメント

丹波市商工会　大木 玲子 事務局長

当商工会では「繁栄する企業づくりを通し地域活力を創造します」という基本理念の下、全職員が全会員さんの巡回訪問を行い、2020年に2,020人の会員獲得を目標に掲げ取り組んでいます。今後さらに会員さんに愛され信頼される商工会の体質強化を図るためにも先を見据えた経営計画を立て、伴走型の経営支援を継続的に行っていくことが最も大切であると考えています。県当局をはじめ市等関連団体とも連携を深めながら地域経済の活性化に向け更に邁進していきたいと思います。

支援企業

（平成27年2月末現在、承認順）

平成24年度／5社

石見サービス(株)
高見造花店
柳瀬(株)
田村板金(有)
岩本製袋

平成25年度／12社

若槻ともこ税理士事務所
(有)グリーンオートサービス
井上鉄工(株)
太田檜雲堂
キサクリエーションズ
(株)上畑木工
松本造園
山名酒造(株)
長岡機械(株)
ヒロセ産業
(株)芦田ポートリー
(株)ヒロオカ

平成26年度／9社

タケウチ縫工
(株)EGサイクル
東洋資源(株)
ヨシミプリント
明正堂
谷甲賀堂
茶寮ひさご
山南合成化学(株)
荒木食品(株)

公益財団法人ひょうご産業活性化センター

ひょうご産業活性化センターは、経営革新に挑戦する中小企業の計画策定や実施に必要な経営アドバイスを行っています。また、創業や販路開拓、資金調達、設備投資、海外展開など中小企業の多様な経営課題に対応した支援を行っていますので、ご利用ください。

総合相談窓口
TEL 078-230-8149
平日9時～12時、13時～17時（要予約）

中小企業診断士等が経営革新、創業等、中小企業のさまざまな経営課題の相談に無料で対応します。また、通常の起業・経営相談、金融相談のほか「特別相談」も実施しています。

【特別相談】
・オーダーメイド型創業塾
・農商工連携・地域資源活用・新連携事業に関する経営相談
・創業と経営革新に係る金融相談

兵庫県よろず支援拠点
TEL 078-291-8518
平日9時～12時、13時～17時（要予約）

中小企業が各府県に設置する無料経営相談所で、売上拡大、事業再生、デザイン開発など7人の専門相談員が中小企業の経営課題の解決を支援します。また、個別企業訪問や現地相談等の現場に近い支援をします。

経営支援

経営・商業支援課
TEL 078-291-8508（支援ネット） TEL 078-230-8051（専門家派遣）

成長支援課
TEL 078-291-8521（技術・経営力評価制度）

中小企業支援ネットひょうご

技術や経営、金融、雇用等に関する県内の産業支援機関、大学、金融機関等が連携し中小企業を支援します。
また、経営革新や第二創業等を目指して前向きに取り組む企業を発掘し、「成長期待企業」として選定・育成しています。

専門家派遣

経営課題を抱える中小企業に知識と経験を有する専門家を派遣し、アドバイスを行います。

ひょうご中小企業技術・経営力評価制度

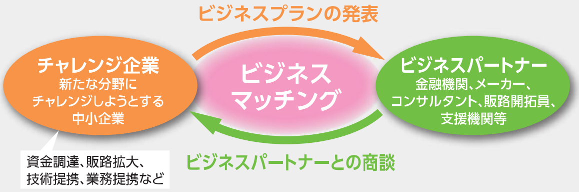
中小企業の技術力・ノウハウや成長性・経営力を総合的に評価した評価書を発行し、販路開拓や資金調達を支援します。

創業支援

新事業課
TEL 078-230-8110

ひょうご・神戸チャレンジマーケット

起業・第二創業、経営革新に取り組む中小企業等がビジネスプランを発表する場を提供し、資金調達や販路開拓等を支援します。



女性・シニア起業家支援事業

起業・第二創業を目指す女性・シニア起業家に対し、事業立ち上げに要する経費の一部を助成します。

ふるさと起業支援事業

県外からふるさと兵庫へUJIターンし起業を目指す起業家に対し、事業立ち上げや移転等に要する経費の一部を助成します。

商業支援

経営・商業支援課
TEL 078-291-8171

商店街新規出店・開業等支援事業

商店街等の空き店舗を活用し、新たに魅力ある店舗を出店する商業者や商店街に必要な業種等の出店者の誘致や地域コミュニティの核となる施設の設置を行う商店街等に対し家賃等の経費の一部を助成します。

商店街事業承継支援事業

商店街活性化プランに基づき商店街が進める商店街づくりに合致する事業承継を行う店舗を支援します。

空き店舗情報、商圏地図の提供

空き店舗の情報をHPに掲載、また希望者に商圏地図のデータを提供します。

農商工連携支援

新事業課
TEL 078-230-8110

ひょうご農商工連携事業助成金

農林漁業者と中小企業者の連携による新商品、新サービス等の開発や販路拡大等に要する経費の一部を助成します。

異業種連携支援

異業種連携相談室
TEL 078-230-8803

異業種交流活性化支援

異業種交流グループの課題に応じた専門家や連携企業の紹介、助言等により、中小企業者の異業種間の連携による新分野進出等を支援します。

取引開拓支援

取引振興課
TEL 078-230-8328

商談会の開催

メーカーや商社等の発注企業と中小企業とのマッチング機会を提供します。

取引情報の提供

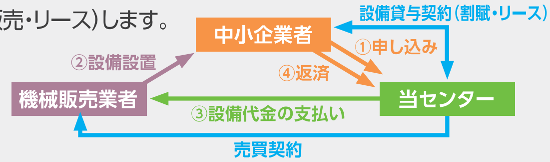
発注企業・受注企業に登録いただき、受発注条件に合った取引情報の紹介や下請取引あっせんを行います。

設備投資支援

設備投資課
TEL 078-230-8801

機械設備等割賦販売・リース（設備貸与制度）

中小企業者が導入予定の機械・設備・車両を販売業者から当センターが購入し、長期かつ低利の固定損料（金利）で貸与（割賦販売・リース）します。



資金調達支援

投資育成課
TEL 078-230-9435

ひょうごチャレンジ起業支援貸付

サービス業などを中心に新規事業に取り組む起業家等を支援するため、設備・運転資金の一部を無利子で貸し付けます。

新事業創出支援貸付

製品実用化に向けた研究開発資金や生活・サービス産業における新規事業開発資金の一部を無利子で貸し付けます。

ひょうごふるさと応援・成長支援事業

地域の資源を活用した特産品や技術力に優れたものづくりの開発を「キラリひょうごプロジェクト」に選定し、インターネットを活用した小口投資手法（投資型クラウド・ファンディング）により資金調達を支援します。

海外展開支援

ひょうご海外ビジネスセンター
TEL 078-271-8402

海外展開の相談

中小企業の海外事業展開に関するさまざまな相談に対応し、現地の投資環境・生活関連情報などを提供します。

海外進出調査助成金

海外展開に関する実現可能性調査（F／S調査）に対して経費の一部を助成します。

企業立地支援

ひょうご・神戸投資サポートセンター
TEL 078-271-8400

企業立地支援

県内に進出を検討している企業に対して、産業用地や各種優遇制度の情報を提供します。

詳細はひょうご産業活性化センターのホームページをご覧ください。
http://web.hyogo-icc.ne.jp/

ひょうご　産業　｜　検　索

中小企業支援ネットひょうご窓口一覧

創業・経営革新支援機関

●（公財）ひょうご産業活性化センター【総合相談ナビゲーター】	TEL 078-230-8149
●兵庫県商工会議所連合会	TEL 078-303-5801
●兵庫県商工会連合会	TEL 078-371-1261
●兵庫県中小企業団体中央会	TEL 078-331-2045
●兵庫県信用保証協会	TEL 078-393-3900
●（公財）神戸市産業振興財団	TEL 078-360-3202
●（公財）尼崎地域産業活性化機構	TEL 06-6488-9501
●（一財）明石市産業振興財団	TEL 078-936-7917

技術支援機関

●兵庫県立工業技術センター	TEL 078-731-4033
●（公財）新産業創造研究機構（NIRO）	TEL 078-306-6800
●（公財）ひょうご科学技術協会 播磨産業技術支援センター	TEL 079-287-1212
●（一財）近畿高エネルギー加工技術研究所（AMPI）ものづくり支援センター	TEL 06-6412-7736
●（公財）先端医療振興財団	TEL 078-306-0719
●（一社）兵庫県発明協会	TEL 078-731-5847
●（公社）兵庫工業会	TEL 078-361-5667

能力開発・雇用支援機関

●（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構 ポリテクセンター兵庫	TEL 06-6431-7276
●（一財）兵庫県雇用開発協会	TEL 078-366-1431
●兵庫県職業能力開発協会	TEL 078-371-2091
●（公財）兵庫県勤労福祉協会	TEL 078-381-5277

商工会議所

●神戸商工会議所	TEL 078-303-5801
●尼崎商工会議所	TEL 06-6411-2251
●西宮商工会議所	TEL 0798-33-1131
●伊丹商工会議所	TEL 072-775-1221
●宝塚商工会議所	TEL 0797-83-2211
●明石商工会議所	TEL 078-911-1331
●加古川商工会議所	TEL 079-424-3355
●高砂商工会議所	TEL 079-443-0500
●三木商工会議所	TEL 0794-82-3190
●西脇商工会議所	TEL 0795-22-3901
●小野商工会議所	TEL 0794-63-1161
●加西商工会議所	TEL 0790-42-0416
●姫路商工会議所	TEL 079-222-6001
●相生商工会議所	TEL 0791-22-1234
●龍野商工会議所	TEL 0791-63-4141
●赤穂商工会議所	TEL 0791-43-2727
●豊岡商工会議所	TEL 0796-22-4456
●洲本商工会議所	TEL 0799-22-2571

商工会

●芦屋市商工会	TEL 0797-23-2071
●川西市商工会	TEL 072-759-8222
●三田市商工会	TEL 079-563-4455
●猪名川町商工会	TEL 072-766-3012
●稲美町商工会	TEL 079-492-0200
●播磨町商工会	TEL 079-435-1630
●吉川町商工会	TEL 0794-72-1406
●加東市商工会	TEL 0795-42-0253
●多可町商工会	TEL 0795-32-2161
●姫路市商工会	TEL 079-336-1368
●神河町商工会	TEL 0790-32-0295
●市川町商工会	TEL 0790-26-0099
●福崎町商工会	TEL 0790-22-0558
●たつの市商工会	TEL 0791-72-7550
●宍粟市商工会	TEL 0790-62-2365
●太子町商工会	TEL 079-277-2566
●上郡町商工会	TEL 0791-52-3710
●佐用町商工会	TEL 0790-82-2218
●豊岡市商工会	TEL 0796-42-4751
●養父市商工会	TEL 079-662-7127
●朝来市商工会	TEL 079-672-2362
●香美町商工会	TEL 0796-36-0123
●新温泉町商工会	TEL 0796-82-1152
●篠山市商工会	TEL 079-554-1678
●丹波市商工会	TEL 0795-82-3476
●淡路市商工会	TEL 0799-62-3066
●五色町商工会	TEL 0799-33-0450
●南あわじ市商工会	TEL 0799-42-4721

発行：公益財団法人 ひょうご産業活性化センター

〒651-0096 神戸市中央区雲井通5-3-1 サンパル6階
TEL078-291-8508
FAX078-291-8190
http://web.hyogo-iic.ne.jp/

平成27年3月発行